

**Die Leistungsbeteiligung
und ihre Durchführung auf der Grundlage
der Plankostenrechnung**

Reinhard Hector

**DIE LEISTUNGSBETEILIGUNG
UND IHRE DURCHFÜHRUNG AUF DER GRUNDLAGE DER
PLANKOSTENRECHNUNG**

**Inaugural - Dissertation
zur Erlangung der Doktorwürde
einer Hohen Staatswirtschaftlichen Fakultät
der Ludwig-Maximilians-Universität
zu München**



vorgelegt

von

Reinhard Hector

1956

Referent: Prof.Dr.G.Fischer

Korreferent: Prof.Dr.L.Beckmann

Tag der mündlichen Prüfung: 26. Juli 1957

VORWORT

Der Beitrag der Betriebswirtschaftslehre zur Lösung des Sozialproblems kann nicht darin bestehen, den absolut gerechten Lohn auffindbar zu machen. Das betriebswirtschaftliche Anliegen muss sich vielmehr darauf beschränken, die Mittel für eine betriebsindividuelle Korrektur der tariflich ausgehandelten Arbeitsentgelte aufzuzeigen. Das heute übliche weitverzweigte System betrieblicher Sozialleistungen gibt zu mancherlei Bedenken Anlass, weil es die Unabhängigkeit der Arbeitnehmer wie auch deren Freiheit in der Einkommensverwendung teilweise beschneidet. Bei der Korrektur der tariflichen Löhne und Gehälter muss deshalb angestrebt werden, dass zwar die betriebsindividuelle Leistungsfähigkeit für Zusatzzahlungen berücksichtigt wird, zugleich aber dennoch eine echte Aufstockung der Grundeinkommen gegeben ist. Diesem Ziel kann durch eine betrieblich vereinbarte Erfolgsbeteiligung entsprochen werden, deren allgemeine Grundlagen in dem einleitenden Kapitel dieser Arbeit zur Darstellung kommen. Da jedoch für die Durchführung der Erfolgsbeteiligung eine Reihe verschiedener Wege offensteht, wird diese Arbeit durch eine vergleichende Gegenüberstellung der einzelnen Beteiligungsformen fortgesetzt. Der erste Hauptteil, der diese Gegenüberstellung enthält, lässt die Vorzüge einer ausschliesslich leistungsgebundenen Form der Erfolgsbeteiligung deutlich werden, so dass dieser Beteiligungstyp in den Mittelpunkt der weiteren Untersuchungen gestellt wird.

Die Behandlung des sozialen Fragenkreises muss vor allem deshalb unter betriebswirtschaftlichem Aspekt erfolgen, weil alle Versuche zur Lösung des Sozialproblems und insbesondere des Entlohnungsproblems mit den jeweils vorliegenden wirtschaftlichen Gegebenheiten zu koordinieren sind. Um diese Integration auch auf die Verfahrenstechnik der Erfolgsbeteiligung zu erweitern, wendet sich diese Arbeit anschliessend der Plankostenrechnung zu, um die Möglichkeiten einer Verwendung der Plankostenrechnung als Grundlage für eine unmittelbar leistungsgebundene Erfolgsbeteiligung zu prüfen. Demnach muss der zweite Hauptteil einer Erörterung der Plankostenrechnung als Mittel zur Leistungsmessung dienen, während im dritten und im letzten Hauptteil die mit einem derartigen Beteiligungssystem auftau-

chenden Einzelfragen einer eingehenden Darstellung unterzogen werden.

Den Ausführungen über die Plankostenrechnung und über die Leistungsbeteiligung unter Verwendung der Plankostenrechnung liegen teilweise praktische Erfahrungen zugrunde, die von den nachfolgenden Firmen dankenswerter Weise übermittelt wurden:

Alexanderwerk AG., Remscheid
Robert Bosch GmbH, Stuttgart
Dielektra AG, Porz
Kühn, Vierhaus & Cie. AG, Rheydt
Muhr und Bender, Attendorn
Niehues & Dütting, Nordhorn
Vereinigte Grossalmeroder Thonwerke, Grossalmerode
Voigtländer AG, Braunschweig
Eisenwerk Wülfel AG, Hannover

Wertvolle Unterstützung fand diese Arbeit auch durch die
Arbeitsgemeinschaft Planungsrechnung e.V. (AGPLAN),
Frankfurt/Main

Ebenfalls bin ich neben zahlreichen ungenannten Institutionen und Praktikern

Herrn Ober-Ing.W.W.Neumayer, Michel-Institut, Wiesbaden
für die Gewährung einiger anregender Gespräche sehr verbunden.
Nicht zuletzt richtet sich mein ganz besonderer Dank an

Herrn Professor Dr. G. Fischer,
der sich die Betreuung der Arbeit in grosszügiger Weise an-
legen sein liess.

München, im Sommer 1956

Reinhard Hector

INHALTSVERZEICHNIS

Seit

1 DIE ERFOLGSBETEILIGUNG

- 11 Der Gedanke einer erfolgsbezogenen Arbeitnehmer-
beteiligung 5
- 12 Die Grundprobleme der Beteiligung 14
 - 121 Die Basis
 - 122 Der Anteil der Belegschaft
 - 123 Die Aufschlüsselung
 - 124 Die Ausschüttung

2 DIE BEGRÜNDUNG DER LEISTUNGSBETEILIGUNG

- 21 Forderungen an die Beteiligung 25
 - 211 Volkswirtschaftliche Forderungen
 - 212 Betriebliche Forderungen
 - 213 Forderungen des Arbeitgebers
 - 214 Forderungen des Arbeitnehmers
- 22 Die nicht ausschliesslich leistungsabhängigen
Beteiligungssysteme 43
 - 221 Die Gewinnbeteiligung
 - 222 Die Gesamtumsatzbeteiligung
 - 223 Die Produktionsbeteiligung
 - 224 Die Wertschöpfungsbeteiligung
 - 225 Zusammengefasste Charakteristik
- 23 Die Leistungsbeteiligung 79
 - 231 Die Abgrenzung der Leistungsbeteiligung
 - 232 Die Bedingungen der Leistungsbeteiligung
 - 233 Formen der Leistungsbeteiligung

3 PRINZIPIELLE VORAUSSETZUNGEN ZUR LEISTUNGSBETEILIGUNG AUF DER GRUNDLAGE DER PLANKOSTENRECHNUNG

- 31 Die Plankostenrechnung als Mittel zur Leistungs-
messung 115
 - 311 Die Leistungsmessung in den einzelnen Formen
der Plankostenrechnung
 - 312 Die Leistungsmessung in den verschiedenen
Anwendungsbereichen der Plankostenrechnung
 - 313 Der Genauigkeitsgrad der Leistungsmessung
anhand der Plankostenrechnung
 - 314 Die Kostenstellen als Leistungsstellen
 - 315 Die Beeinflussbarkeit der Kosten als Kri-
terium für die Leistungsmessung
 - 316 Zusammengefasste Bedingungen für die
Leistungsmessung
- 32 Der Leistungsausdruck in den einzelnen Abweichungs-
typen 143
 - 321 Die Preisabweichungen
 - 322 Die Beschäftigungsabweichungen
 - 323 Die Verbrauchsabweichungen

4	DIE LEISTUNGSBETEILIGUNG AUF DER GRUNDLAGE DER PLANKOSTENRECHNUNG	
41	Vorfragen	158
411	Die Verbrauchsabweichungen als Leistungsmaßstab für die Beteiligung	
412	Besonderheiten in der Plankostenrechnungs-Gestaltung	
413	Die Verbindung zwischen Beteiligung und Plankostenrechnung	
414	Der Zeitpunkt für die Einführung der Beteiligung	
415	Die Perioden der Abrechnung	
416	Das Problem der negativen Beteiligung	
417	Grundsätze bei der Bestimmung der Beteiligungsbeträge	
418	Die einbezogenen Kostenarten	
419	Der Kreis der beteiligten Mitarbeiter	
42	Die Verwendung der Plankostenrechnung für die Basis und für die Aufschlüsselung	195
421	Die Festlegung des Anteiles	
422	Die Differenzierung der Beteiligungsbeträge	
423	Die gruppeninterne Aufschlüsselung	
424	Hinweise für die praktische Durchführung	
425	Besonderheiten dieser Beteiligungsform	
43	Die Verwendung der Plankostenrechnung nur für die Basis	243
431	Die Errechnung der Beteiligungssumme	
432	Die Aufschlüsselung	
433	Hinweise für die praktische Durchführung	
434	Besonderheiten dieser Beteiligungsform	
44	Exkurs: Die Verwendung der Plankostenrechnung nur für die Aufschlüsselung	266
5	ERGÄNZUNGEN UND BEURTEILUNG DER LEISTUNGSBETEILIGUNG UNTER VERWENDUNG DER PLANKOSTENRECHNUNG	
51	Die Behandlung der nicht-planbaren Kostenstellen	278
52	Zusätzliche Beteiligungen ohne strenge Leistungsgebundenheit	286
53	Kritische Einwendungen	291
54	Zusammenfassende Beurteilung	307
	Literaturverzeichnis	314

11 Der Gedanke einer erfolgsbezogenen Arbeitnehmerbeteiligung

Kaum hatten sich die durch beginnende Industrialisierung hervorgerufenen Veränderungen der Wirtschafts- und Gesellschaftsstruktur gezeigt, da setzten bereits die ersten Bestrebungen ein, welche der Entpersönlichung und Vermassung der Industriearbeiter entgegenzuwirken trachteten und auf eine Wiederherstellung der subjektiven Beziehung zwischen dem Arbeitenden, seinem Arbeitsbereich und seinem Werk hienzielten. In dem Bewusstsein, dass der "Faktor Arbeit" durch eine Summe von Individuen als Trägern der menschlichen Arbeitskraft gebildet wird, versuchte man schon damals sowohl aus sozialen als auch ökonomischen Gründen, diese als echte Mitarbeiter und schliesslich als Produktionspartner zu gewinnen. Als eines der Mittel zur Erreichung jenes Zieles erkannte man die Notwendigkeit, die Arbeitenden aus dem reinen Lohnverhältnis loszulösen und sie neben den zugesicherten Löhnen zusätzlich an dem Erfolg ihres Schaffens materiell teilhaben zu lassen. Der auf eine solche Partizipation der Belegschaft hin ausgerichtete Beteiligungsgedanke¹⁾ erfuhr seine erste praktische Anwendung bereits vor mehr als 150 Jahren²⁾, doch erst einige Jahrzehnte später schlossen sich diesem Beispiel weitere Betriebe an. Schon von Anfang an stehen unter diesem Aspekt die industriellen Betriebe im Mittelpunkt, da dort die grössten Konzentrationen von Menschen und damit zugleich die weitestgehende Entpersönlichung sowie die brennendsten sozialen Probleme anzutreffen

- 1) In dieser eingeeengten Beinhaltung wird auch weiterhin der Begriff des Beteiligungsgedankens und der Beteiligung stets verwendet.
- 2) Erstmals wurde 1791 eine Gewinnbeteiligung eingeführt in der Textilfabrik Agathof, Gebr. Ahnesorge, Kassel/Bettenhausen (Neumayer, W.W. "Direkt-Gewinnbeteiligung durch Leistungslohn und Plankostenrechnung", Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1951, S.270.)

sind.¹⁾ Noch bis heute hat sich diese Charakteristik erhalten so dass ohne besondere Erwähnung die Diskussion um diese Beteiligungsformen auf die Industriebetriebe hin ausgerichtet bleiben muss. Zwar nähern sich heute Dienstleistungsbetriebe des Handels, des Verkehrs, der Banken, der Versicherungen etc. den Merkmalen der Industrie hinsichtlich der Mitarbeiterzahlen und der daraus entspringenden Gefahren, doch nur der industrielle Bereich kennt auf breiter Ebene die Fülle der negativen sozialen Auswüchse, weshalb auch die Industrie weiterhin Mittelpunkt um die Bestrebungen der Beteiligung bleibt.²⁾

Seit den ersten Beispielen einer Erfolgsbeteiligung kann eine stark zunehmende Verbreitung des Beteiligungsgedankens in Theorie und Praxis festgestellt werden, wenn ihm auch eine wechselvolle Geschichte widerfahren ist.³⁾ In Zeiten verstärkter sozialer Spannungen, im Verlaufe wirtschaftlicher Hochkonjunktoren und als Nachwirkung sozialistischer Aktivität findet sich eine oft sprunghaft anwachsende Entwicklung, während dazwischen auch Perioden liegen, in denen der Beteiligungsgedanke vor allem in der Praxis nahezu in Vergessenheit geraten ist, so dass man rückblickend von einem wellenförmigen Auf und

- 1) Vgl. als zufälliges Beispiel West, P. "Betriebsgrösse und Moral" Frankfurter Allgemeine Zeitung v. 5. Jan. 1956, S. 9; ergänzend dazu FORFA-Briefe 1956, S. 50 ff.
- 2) "In der Diskussion, die um eine soziale Neugestaltung unserer Wirtschaft geht, wird... nach Formen gesucht, die den industriellen Arbeiter und Angestellten stärker an seinem Arbeitsplatz und seiner beruflichen Aufgabe interessieren... Diese Bestrebungen... legen damit das Schwergewicht der sozialen Neuordnung in den Produktionsbetrieb hinein." (Coester, P. "Volkswirtschaftliche Grundfragen der Gewinnbeteiligung" hrg. vom Institut für Wirtschaftspolitik an der Universität Köln, 1952, S. 1)
- 3) Zur Geschichte der Erfolgsbeteiligung vgl. besonders Debat, O. "Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer" Schriftenreihe des Presseausschusses Kammern/Verbände von Württemberg-Baden Heft 4, Stuttgart 1951, S. 28 ff.; - Hockstein-Rasch, A. "Gewinnbeteiligungspraxis in Deutschland" Veröffentlichung der Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft Nr. AB/D1/13.12.1950; - Kartske, K. "Formen der Gewinnbeteiligung in den Vereinigten Staaten" Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1951, S. 310 f.; - Kormann, B. "Die Gewinnbeteiligung (mit einem bibliographischen Anhang)" Dipl.-Arbeit masch., Heidelberg 1952; Neumayer, W. W., a. a. O., S. 270 f.; - o. V. "Gewinnbeteiligung in den USA" Der Arbeitgeber Nr. 12/1951, S. 17 ff.

Ab sprechen kann.¹⁾ In jüngster Zeit ist die Diskussion um die Erfolgsbeteiligung wieder einmal stark in den Vordergrund gerückt. Die heutige wirtschaftliche, soziale und politische Situation könnte die Vermutung nahelegen, dass es sich auch gegenwärtig nur um eine kurzfristige "Modeerscheinung" handelt, die eines Tages wieder in den Hintergrund treten wird. Aber seit jenen ersten Anfängen und Versuchen machte die Beteiligungsidee einen Reifeprozess durch. Als dessen Ergebnis kommt ihr heute eine zentrale Bedeutung zu in der Reihe der Möglichkeiten zur Lösung des sozialen Problems, und sie wurde zum festen Gedankengut vieler in der Wirtschaft verantwortlich Tätigen. Während die Verfechter des Beteiligungsgedankens zunächst nur bei wenigen Unternehmern Gehör fanden, stehen heute weite Kreise zumindest der Idee selbst -ohne sich für ein bestimmtes System zu entscheiden- positiv gegenüber.²⁾ Gemäss einer Schätzung wird die Beteiligung der Belegschaft sogar bereits in rund 400 westdeutschen Betrieben praktiziert.³⁾ "Soweit sich in den mannigfaltigen Systemen" der Beteiligung "das Bestreben offenbart, das Arbeitseinkommen nach der Ertragsfähigkeit der einzelnen Betriebe zu erhöhen, den Geist der Verbundenheit am gemeinsamen Werk zwischen Unternehmern und Arbeitnehmern zu fördern und damit den einzelnen Arbeitnehmer aus dem reinen Lohnempfänger zum Mitarbeiter zu machen, handelt es sich um Motive und Ziele, denen auch die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände in vollem Umfange zustimmt."⁴⁾ Demgegenüber wird zwar von

- 1) Immerhin ist in einer Reihe von -überwiegend südamerikanischen- Ländern die Gewinnbeteiligung bereits gesetzlich vorgeschrieben (vgl. Henzler, R. "Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer" Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1951, S. 263 f.; - Neumayer, W.W. "Obligatorische Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer in Columbien, Ecuador und Peru" Der Betrieb 1951, S. 386; - o.V. "Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer im Ausland" Der Betriebsberater 1951, S. 223)
- 2) Eine diesbezügliche Befragung von 300 Grossbetrieben, welche 1951 von der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände durchgeführt wurde, ergab eine Bejahung des Beteiligungsgedankens als solchem von fast 50% (Spiegelhalter, F. "Gewinnbeteiligung" 9. Beiheft zu Mensch und Arbeit, München-Düsseldorf 1951, S. 37 ff.)
- 3) Friedrichs, H. "Ergebnisbeteiligung in der Praxis" Der Neue Betrieb Schriftenreihe Nr. 5, Essen 1956, S. 7
- 4) Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände "Zum Problem der Gewinnbeteiligung" Der Arbeitgeber Nr. 13/1951, S. 43

gewerkschaftlicher Seite aus eine ablehnende Haltung über die Beteiligung eingenommen, so etwa weil sie angeblich in Konkurrenz zum Mitbestimmungsrecht stünde.¹⁾ Solange aber der Haupteinwand der Gewerkschaften in dem Hinweis besteht "auf die möglichen Folgen, die sich daraus für die gewerkschaftliche Solidarität wie überhaupt für den Willen und die Bereitschaft zur gewerkschaftlichen Organisation ergeben können",²⁾ wird in Betracht einer solchen Argumentation rein taktischer Art die Einstellung der Arbeitnehmerschaft zur Erfolgsbeteiligung gerade als positiv anzunehmen sein; denn wenn die Praxis der Beteiligung erwiesen hat, dass mit ihrer Hilfe die gewerkschaftliche Solidarität durch das Betriebsbewusstsein überflügelt werden kann, dann beweist das den Willen des Arbeitnehmers, die Beteiligung als eines der Mittel zur Lösung des Sozialproblems anzuerkennen.³⁾

Zudem können die mannigfachen Erfahrungen aus der Vergangenheit herangezogen werden, um die einzelnen Systeme einer Beteiligung auf ihre Wirksamkeit und Bewährung hin zu untersuchen, so dass künftighin die Zahl der entmutigenden Fehlschläge und Enttäuschungen zurückgehen wird. In diesem Sinne rechtfertigen sich die zahlreichen Publikationen auf dem Gebiet der Beteiligung, denn den praktischen Experimenten, welche im Falle des Versagens zu einer Versteifung der sozialen Fronten führen, müssen "theoretische Experimente" vorausgehen, die deutlich auf die Vor- und Nachteile der einzelnen Beteiligungsformen und ihre

-
- 1) Tuchtfeldt, E. "Gewinnbeteiligungs-Experimente in Deutschland" Gewerkschaftliche Monatshefte 1952, S. 142
 - 2) Tuchtfeldt, E. "Zur Problematik der Gewinnbeteiligung" Gewerkschaftliche Monatshefte 1950, S. 261
 - 3) Für USA darf bereits gesagt werden, dass sich die neuzeitlichen Gewerkschaften mit den neuzeitlichen Unternehmern darin treffen, dass sie den Lebensstandard der Arbeiter für wichtiger halten als den Klassenkampf, und dass die Beteiligung im Prinzip von beiden Seiten überwiegend anerkannt wird (Hartmann, R.S. "Die menschliche Person als Ausgangspunkt sozialer Erfindungen" Sozialer Fortschritt 1952, S. 183). Aber auch in Deutschland zeigen sich in der Einstellung der Gewerkschaften zur Gewinnbeteiligung positive Tendenzen (vgl. Potthoff, E. "Gewinnbeteiligung und gesamtwirtschaftlicher Haushalt" Sozialer Fortschritt 1952, S. 9 ff. und S. 62 ff.)

konkreten Anwendungsmöglichkeiten hinweisen.¹⁾ Eine weitere Förderung findet der Beteiligungsgedanke durch eine Reihe von Arbeitsgemeinschaften, welche sich eigens im Hinblick auf diese Aufgabe konstituiert haben und deren tatkräftige Unterstützung sich viele Betriebe zuteil werden lassen.²⁾ Der Beteiligungsgedanke konkretisiert sich in einer Vielzahl von Systemen, die trotz der Gemeinsamkeit des letzten Zieles durch grundsätzliche Unterschiede gekennzeichnet sind. Die Gegensätze zwischen den einzelnen Verfahren setzen bereits bei der Frage ein, welche Aufgabe -oder besser welche Kombination von Aufgaben- die Beteiligung erfüllen soll. Aus den aufgestellten Postulaten für die Fülle der erwarteten Auswirkungen leitet sich die Unterschiedlichkeit der gewählten Basis ab, welche als Messziffer für die Errechnung der verteilbaren Beteiligungssumme herangezogen wird; ausserdem entspringen daraus die verschiedenen Methoden zur Aufschlüsselung der Beteiligungssumme auf die einzelnen Belegschaftsmitglieder.

Auf diese Weise begegnet man der Beteiligungsidee in ihrer praktischen Anwendung in einer Vielzahl variierender Verfahren. Darüber hinaus bedingen auch die speziellen Gegebenheiten innerhalb jedes Wirtschaftszweiges und wiederum innerhalb der Einzelbetriebe eine Anpassung der originären Beteiligungssysteme, so dass von dieser Seite her zusätzlich neue Formen und Abwandlungen geschaffen werden. Aber der Ausgangsgedanke jedes der Systeme, die Idee der Beteiligung, bildet die Wurzel für alle diese Versuche und Beiträge auf dem Wege, das Sozialproblem einer Lösung näherzuführen.

- 1) Hartmann, R.S. ("Theoretische Grundlagen der Gewinnbeteiligung" "Mensch und Arbeit 1952, S.227) spricht hinsichtlich der Beteiligung in Deutschland von einer Überbetonung der Theorie im Gegensatz zu der Vorrangstellung der Beteiligungspraxis in den USA. In USA wurden dagegen auch z.B. in den dreissiger Jahren 60% der eingeführten Systeme nach kurzer Zeit wieder aufgegeben (Gross, H. "Manager von Morgen" 3. Aufl. Düsseldorf 1950, S.94; vgl. ausserdem Sozial-Archiv 1 A o 16)
- 2) So die Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft e.V., Hilden/Rhld.; "Der Neue Betrieb" Studienkreis für sozial-wirtschaftliche Betriebsformen e.V., Düsseldorf; Deutsche Rucker-Plan-Gesellschaft mbH., Wiesbaden.

Die in der Vergangenheit angewandten Systeme bewährten sich keineswegs immer und hatten zum Teil eine nur kurze Geschichte.¹⁾ Vielleicht lag deren Scheitern darin begründet, dass die Verfahren selbst nicht den praktischen und psychologischen Erfordernissen entsprachen; vielleicht aber bezog sich deren Fehlerhaftigkeit darauf, dass sie nicht unterbaut worden waren durch eine den ganzen Betrieb durchziehende partnerschaftliche Gesinnung und demnach beziehungslos zur menschlichen Sphäre ausschliesslich von materiellen Überlegungen getragen wurden; vielleicht auch wirkten beide Faktoren zusammen der Beständigkeit der Beteiligungsverfahren entgegen. Auf jeden Fall darf die Charakterisierung optimaler Beteiligungssysteme sich nicht nur auf die Darstellung der unmittelbaren materiellen Auswirkungen beschränken. Denn es ist mit allem Nachdruck darauf zu verweisen, dass jedes noch so ansprechende Beteiligungssystem nur lebensfähig ist in dem grösseren Gesamtrahmen einer von ethischem Verantwortungsbewusstsein getragenen sozialpolitischen Konzeption. Der Beteiligungsgedanke darf in einem solchen Zusammenhang nicht den einzigen Grundstein bilden und sollte auch nicht das Kernstück aller jener Bestrebungen der sozialen Befriedung sein, sondern nur als ein Abschnitt gelten auf dem Wege zu einer echten Partnerschaft, die über die materiellen

1) Eine allgemeine Übersicht über die in der Praxis anzutreffenden Beteiligungssysteme gibt Friedrichs, H. "Ergebnisbeteiligung in der Praxis"; - Kormann, B. "Die Gewinnbeteiligung"; - Spiegelhalter, F. "Die Formen der Ergebnisbeteiligung" Sozial-Archiv Schriftenreihe Nr. 4, Darmstadt 1954; Council of Profit Sharing Industries "Profit Sharing Manual" Columbus/Ohio 1948. Einzelne Beispiele finden sich insbesondere bei Debatin, O., a.a.O., S. 70 ff.; - Fischer, G. "Partnerschaft im Betrieb", Heidelberg 1955, S. 153 ff.; - Günther A. u. Prevot, B. "Die Wohlfahrtseinrichtungen der Arbeitgeber in Deutschland und Frankreich" Schriften des Vereins für Sozialpolitik Nr. 114, Leipzig 1905, S. 93 ff. u. S. 259 ff.; - Gross, H., a.a.O., S. 82 ff.; - Selter, F. "Zusammenstellungen der wichtigsten Lohn- und Ertragsbeteiligungsformen" Berlin 1920, S. 31 ff.; - Wendlandt, H. "Die Umsatz-, Gewinn- und Kapitalbeteiligung der Arbeitnehmer in Handel und Industrie" Berlin 1922, S. 35 ff. - In fortlaufender Folge sind Beispiele enthalten in der Zeitschrift Mensch und Arbeit, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Mitteilungen der Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft und in den Lieferungen des Sozial-Archivs, Verlag Hoppenstedt & Co., Hoppenheia/Bergstr., Fachgebiete 1 und 5.

Ergebnisse aufgrund einer Erfolgsbeteiligung hinausgeht.¹⁾ Diese Betriebsgemeinschaft kann sich nur in einem langsamen, organischen Prozess entwickeln. Dabei muss der Anstoß von der Unternehmensleitung ausgehen, aber dieser partnerschaftliche Geist muss auch ein Echo finden in jedem Mitarbeiter, und von beiden Sozialpartnern müssen die in jahrzehnte-, sogar jahrhundertelanger Tradition gewachsenen Vorurteile überwunden werden. Besonders in der Gegenwart werden die Spannungen immer vernehmlicher, die eine "Umerziehung" der Unternehmer und eine stärkere Ausprägung ihres sozialen und gesellschaftlichen Verantwortungsgeistes fordern, um der Verwirklichung jenes Zieles auf ereilter Basis näher zu kommen. Daneben aber ist es in genau dem gleichen Masse erforderlich, dass auch die Arbeitnehmerschaft in diesem Sinne "erzogen" wird, doch diese komplementäre Voraussetzung wird leider zuweilen übersehen. Die Bestrebungen um eine soziale Entspannung müssen von beiden Seiten getragen werden und zu einer Überwindung der auf beiden Seiten ausstrahlenden Ressentiments führen. Sofern der Beteiligungsgedanke in einen solchen Rahmen eingebettet wird, muss ihm mehr als ein momentaner, "modebedingter" Zuspruch zuteil werden. Er wird sich dann erfolgreich durchzusetzen vermögen, falls ausserdem eine in jeder Hinsicht befriedigende Form seiner Durchführung gefunden wird.

Die möglichen Formen der Beteiligung sollen noch im einzelnen besprochen werden. Bei dem späteren Versuch, die Brauchbarkeit und Wirksamkeit der verschiedenen Verfahren zu untersuchen, dürfen jedoch keineswegs nur gesamtsoziale Gesichtspunkte eine Rolle spielen. Man muss sich gleichzeitig damit auseinandersetzen, dass der tragende Gedanke des gesamten Wirtschaftslebens die Befriedigung materieller Bedürfnisse ist. Jeder nicht

1) Eine umfassende Darstellung dieses Gedankens findet sich bei Fischer, G. "Partnerschaft im Betrieb", a.a.O., S. 33 ff.; - Frey, G. "Die besondere Problematik der betriebsorganisatorischen Verwirklichung betrieblicher Partnerschaft" Diss. München 1955; vgl. auch Fischer, G. "Betriebliche Partnerschaft und Erfolgsbeteiligung" Mensch und Arbeit 1955, S. 137; - Fischer, G. "Die geistigen Grundlagen der betrieblichen Partnerschaft" Mensch und Arbeit 1955, S. 2; - Law, I. W. "Erfolgsbeteiligung ist kein Allheilmittel" ASB-Mitteilungen Nr. 11/1955, S. 1.

gemeinwirtschaftliche Betrieb kennzeichnet sich durch Erwerbsstreben, wie auch der einzelne durch den Erwerb des Lebensunterhaltes dazu veranlasst wird, eine Betriebsarbeit aufzunehmen.¹⁾ Auf beiden Seiten stehen sich also Wirtschaftler gegenüber, die vornehmlich von ökonomischen Überlegungen ausgehen, auch wenn dadurch hin und wieder die sozialen Vorstellungen eingeschränkt werden müssen. Wirtschaftler haben sich stets zu vergegenwärtigen, dass das gesamte wirtschaftliche Leben primär durch das Leistungsdenken beherrscht wird.

Es kann nicht erwartet werden, dass sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer die Position des homo oeconomicus jemals aufgeben. Deshalb müssen die aus dieser Einstellung resultierenden Überlegungen auch bei theoretischen Erörterungen immer mitspielen, wenn Wert auf Wirklichkeitsnähe gelegt wird. "Humanisierung und Oekonomisierung des betrieblichen Arbeitsprozesses sind untrennbar miteinander verknüpft."²⁾ So steht auch der Beteiligungsgedanke und seine Verwirklichung unter diesen beiden Aspekten.

Die Fülle der Motive, denen der Beteiligungsgedanke entspringt und welche diesen rechtfertigen sollen, reicht -entsprechend jener beiden Blickpunkte- von dem Streben nach Humanisierung der industriellen Welt bis zur Erwartung höherer Einkommen, von karitativen Beweggründen bis zur Anpassung der Arbeitsentgelte an die konjunkturellen Phasen, von der marxistischen Lehre bis zur Zurechnungstheorie.³⁾ Besonders hervorzuheben ist das Ziel, mit Hilfe der Beteiligung das Problem der Lohngerechtigkeit einer Lösung näherzuführen; denn selbst nach Vornahme

- 1) Bornemann, E. "Der Mensch als Partner im betrieblichen Leben" "In Leistungsbeteiligung und Miteigentum", Tagungsbericht, Der Neue Betrieb Schriftenreihe Nr.2, S.12
- 2) Hax, K. "Die betrieblichen Sozialleistungen" Bd.3 der Schriften der Gesellschaft für sozialen Fortschritt e.V., Berlin 1955, S.43
- 3) Vgl. Kalveram, K. "Grundsätzliche Fragen zur Gewinnbeteiligung" Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1951, S.317; - Spiegelhalter, F. "Gewinnbeteiligung", a.a.O., S.13 f.; - v. Zwiedineck-Südenhorst, O. Artikel "Gewinnbeteiligung" im Handwörterbuch für Staatswissenschaften 4. Aufl., Jena 1927, 4. Bd., S.1151 f.; - sehr eingehend Lippert, J. "Der Gewinnbeteiligungsgedanke und seine Grundlagen" Berlin 1922

von betriebsinternen Korrekturen der tariflichen Löhne und Gehälter bleiben die Grundentgelte von einer echten Gerechtigkeit weit entfernt, weil die dynamischen Veränderungen des Wirtschaftslebens und Leistungsgefüges nicht im voraus zu fixieren sind.¹⁾ Sicherlich werden immer mehrere Motive zugleich wirksam sein, aber das Leitmotiv jeder Erfolgsbeteiligung muss darin bestehen, eine ökonomisch fundierte soziale Befriedigung zu erstreben.

1) Ottel, F. "Gerechter Lohn oder Gewinnbeteiligung?" Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1952, S. 408

12 Die Grundprobleme der Beteiligung

Neyer die wichtigsten Verwirklichungsformen des Beteiligungsge dankens zu besprechen sind, müssen einige grundsätzliche, alle Systeme der Beteiligung durchziehende Fragen angeführt werden, um später die Charakterisierung der Systeme im einzelnen zu erleichtern. So enthält der Problemkreis um die Beteiligung stets die vier folgenden Fragen:¹⁾

- a) Die Festlegung der als Basis dienenden Ausgangsgrösse, kurz "Basis" genannt
- b) Die Festlegung des als Beteiligungssumme insgesamt zu verwendenden Anteils von dieser Basisgrösse, kurz "Anteil" genannt
- c) Die Festlegung eines Schlüssels zur quotenmässigen Aufteilung der Gesamtsumme auf die einzelnen Belegschaftsmitglieder, kurz "Aufschlüsselung" genannt
- d) Die Festlegung der Ausschüttungsform der Quoten an die Belegschaftsmitglieder, kurz "Ausschüttung" genannt

121 Die Basis

Obwohl diese Teilprobleme als gleichwertig in ihrer sachlichen Bedeutung bezeichnet werden¹⁾, steht doch die Frage der Basis weitaus im Vordergrund. Denn mit ihrer Wahl wird zugleich die Entscheidung getroffen, welche Bereiche des Betriebsgeschehens in die Beteiligung einbezogen werden sollen und welcher betrieblichen Grösse man derart repräsentative Aussagekraft beilegt, dass sie die veränderlichen Situationen dieser Bereiche in ihrer Entwicklung auszuweisen und zu messen vermag.

Bei der Charakteristik eines Beteiligungssystems interessiert zunächst einmal, von welcher Grösse die Beteiligungshöhe abhängig ist; erst von sekundärer Bedeutung sind dann die übr-

1) Lehmann, W.R. "Leistungsmessung durch Wertschöpfungsrechnung" Essen 1954, S.91; - Kampschulte, F. "Soziale Rationalisierung durch Ergebnisbeteiligung" Der Volkswirt Beilage "Sozialpolitik im Betrieb" zu Nr.35/1953, S.30

gen drei Fragen des Anteils, der Aufschlüsselung und der Ausschüttung. Gewiss bedeutet für den Arbeitgeber jede irgendwie bemessene Form der Beteiligung letzten Endes eine Schmälerung des Gewinnes, gewiss hängt der Effekt der Beteiligung für den Arbeitnehmer wesentlich von der Ausschüttungsform ab, aber dennoch ist für beide Teile die Basis als die Bestimmungsursache der Beteiligungshöhe relevant.

Da deshalb die Basis der zentrale Kern jedes Beteiligungssystems ist, muss das Hauptaugenmerk darauf liegen, die von ihr ausgehenden Unterschiedlichkeiten der Systeme herauszustellen. Aus dem gleichen Grunde muss sie auch zur Benennung und zur Typisierung der Beteiligungsformen herangezogen werden, damit das wichtigste Merkmal, die Basis, bereits in der Bezeichnung zum Ausdruck kommt.

Stellt man die in der Praxis am weitestverbreiteten Basen zusammen, so lässt sich erkennen, dass ein Teil der Systeme eine globale, gesamtbetriebliche Grösse als Grundlage verwendet, während daneben andere Systeme auf einer Reihe isolierter Grössen für je einen Betriebsteil oder noch kleinere Einheiten aufbauen.

Im Falle isolierter Grössen zerlegt man das gesamtbetriebliche Geschehen und ordnet den einzelnen Mitarbeitern, den Arbeitsgruppen oder den Betriebsteilen¹⁾ -wie auch z.B. den Kostenstellen-²⁾ die jeweils ihnen anvertrauten Teilphasen zu. Mit dieser Zerlegung und Individualisierung wünscht man, die Basis auf personelle Leistungsgrössen einzuschränken sowie die gesamtbetrieblichen inneren und äusseren Einflüsse zu eliminieren. Für die nicht direkt mit dem Markt in Berührung kommenden Betriebsbereiche geht ja automatisch jede Beziehung zum Markt verloren, wenn man die Auflösung in Einzelmitarbeiter, Arbeitsgruppen oder Betriebsteile -nicht Teilbetriebe!- zum Zwecke der Isolierung vornimmt; lediglich Preis- und Geldwertschwankungen der verzehrten Kostengüter können Markteinflüsse verursachen, soweit

1) Fischer, G. "Partnerschaft im Betrieb", a.a.O., S. 99

2) Fischer, G. "Allgemeine Betriebswirtschaftslehre" 6. Aufl., Heidelberg 1952, S. 18, ausserdem S. 61 f.

erstens keine echten Leistungsmaßstäbe wie Arbeitsquantität, Arbeitsqualität, relative Wirtschaftlichkeit der Arbeitsausführung etc.¹⁾ verwendet werden und zweitens keine Verrechnungswerte eingeführt sind. Sieht man von einem solchen Sonderfall ab, dann ist die Basis in diesen isolierten Bereichen rein leistungsbezogen und marktunabhängig. Für die direkt mit dem Markt in Berührung kommenden Betriebsbereiche ist bei isolierter Betrachtung ebenfalls der gesamtbetriebliche Markteinfluss auszuschalten, ausserdem der Leistungseinfluss der übrigen Bereiche, und als Basis dienen wiederum abgegrenzte Leistungsaufgaben; so kann als Leistungsspiegel des Einkaufs der spezielle Einkaufserfolg herangezogen werden, im Verkauf der isolierte Verkaufserfolg, wobei die Messung der Verkaufsleistung anhand des getätigten Umsatzes in der Praxis von besonderer Bedeutung ist.

In allen diesen Fällen beruht die Basis auf einer personellen Leistung, so dass man diese Formen als "Leistungsbeteiligung"²⁾ bezeichnet. Ihr Charakteristikum ist demnach erstens die Ausschaltung der gesamtbetrieblichen Markteinflüsse und zweitens die isolierte Anwendung der Basis für die durch Zerlegung des Betriebes gewonnenen Einheiten. Die möglichen Unterformen unterscheiden sich zwar in Einzelfragen des als Basis dienenden Leistungsmasses, aber da nahezu jeder praktische Anwendungsfall andere Grössen benutzt und selbst innerhalb eines Betriebes oft mehrere Leistungsmaßstäbe nebeneinander zu finden sind, wird an dieser Stelle von einer weiteren Typisierung abgesehen. Einzig auf die Heranziehung des erzielten Umsatzes als individuelle Basis sei bereits verwiesen, um die weiteren Ausführungen zu unterstützen.

Bei der Leistungsbeteiligung richtet sich die Beteiligungssumme nur nach der unmittelbaren Leistung der individuell oder gruppenmässig aufgeteilten Belegschaft. Die äusseren und nicht-leistungsbedingten Faktoren bleiben in Bezug auf die Basis ausgeschaltet. Damit ist die Grundlage dieser Beteiligungsformen stets eine im Wirkungsbereich der Arbeitenden verbleibende

1) Einzelheiten dazu unter Punkt 233

2) z.B. Fischer, G., "Partnerschaft im Betrieb", a.a.O., S.92 und S.99

Grösse und die Höhe der Beteiligungsbeträge unterliegt nur der unmittelbaren Beeinflussung durch die Beteiligten. Aber trotz dieser reinen Leistungsbezogenheit handelt es sich hierbei auch um Formen der Erfolgsbeteiligung.¹⁾

Aus der begrifflichen Darstellung der Leistungsbeteiligung ergibt sich, dass ihr solche Beteiligungssysteme gegenüberstehen, die als Basis eine globale Gesamtgrösse enthalten. Entweder gilt diese Basis für den Gesamtbetrieb oder für einen Teilbetrieb²⁾ -nicht Betriebsteil!-, stets aber umschliesst sie alle die betrieblichen Funktionsbereiche. Die personelle Leistung der gesamten Belegschaft wird zusammengezogen und ausserdem wirken die gesamtbetrieblichen Markteinflüsse zum Teil mehr, zum Teil weniger stark auf die Basis ein. Sämtliche darunter zu nennenden Systeme gehen von dem Grundgedanken aus, jeden Mitarbeiter mit dem gesamten Betriebsgeschehnis aufgrund der Beteiligungsquoten materiell zu verbinden, und darin heben sie sich eindeutig von den Formen der Leistungsbeteiligung ab.

Eine Zwischenform ist jedoch zu erwähnen, welche diese Systematik durchbricht, und zwar handelt es sich um die Beteiligung auf der Grundlage der sog. "Abteilungsergebnisrechnung"³⁾. Hier wird einerseits der Betrieb in einzelne Teilbereiche aufgelöst, um getrennte Angaben für jede Abteilung zu erhalten, so dass diese Form insoweit der Leistungsbeteiligung zuzurechnen wäre. Andererseits enthält sie aber auch die Charakteristik der Beteiligungen von Gesamtgrössen, weil alle die sich in der hier verwendeten Abteilungsrechnung auswirkenden Faktoren an Marktpreisen -entweder ausser- oder innerbetrieblicher Märkte- orientiert werden⁴⁾ und eine für jede Abteilung selbstständige Gewinn- und Verlustrechnung aufzustellen ist. Für diesen Beteiligungstyp gelten grundsätzlich die Betrachtungen über die Beteiligungen von Gesamtgrössen, da ja ein abgegrenzter Gewinn als Basis verwendet wird, aber die dortigen Ausführungen sind wegen

1) Fischer, G. "Formen der Gewinnbeteiligung und ihre Problematik" Mensch und Arbeit, Heft 1/1952, S.3; und andere

2) Fischer, G. "Partnerschaft im Betrieb", a.a.O., S.92, für den Fall des "Ertrages" als globaler Basis.

3) Bender, K. "Praktische Wirtschaftskalkulation", Essen 1951, S.18 ff.; - dazu auch Hennig, K.W. "Thomas Bates", Hannover 1949

4) Bender, K., a.a.O., S.24 ff.

der hier vorgenommenen Individualisierung der Gewinngrösse auf Abteilungen entsprechend abzuwandeln. Ausdrücklich wird auf diese Art der Abteilungsrechnung nicht mehr eingegangen, denn in der Praxis kommt ihr heute kaum Bedeutung zu.

Die wichtigsten Arten der als Basis verwendeten Gesamtgrössen sind Gewinn, Umsatz (=Gesamtumsatz), Produktion (=Gesamtproduktion) und Wertschöpfung, wobei noch kleinere Abweichungen in der Beinhaltung und der Formulierung der einzelnen Grössen zu finden sind.¹⁾ Nur beschränkt können diese globalen Basen aus der "zeitlichen Ertragsrechnung"²⁾ gewonnen oder abgeleitet werden, so dass -selbst bei Aussonderung der Gewinnbasis- die Zusammenfassung dieser Beteiligungsformen unter der Bezeichnung "Ertragsbeteiligung" als zu wenig aussagekräftig erachtet wird. Damit die Benennung der auf diesen verschiedenartigen Basen beruhenden Beteiligungssysteme bereits eindeutig zum Ausdruck bringt, auf welcher Grösse jeweils die Beteiligung aufbaut, werden die Begriffe "Gewinnbeteiligung", "Umsatzbeteiligung", "Produktionsbeteiligung" und "Wertschöpfungsbeteiligung" verwendet.

Mit Ausnahme der "Umsatzbeteiligung" lässt diese Benennung keinen Zweifel, dass es sich bei der Basis um globale Gesamtgrössen handelt. Die Verwendung des Umsatzes war bereits als Unterform der Leistungsbeteiligung genannt worden, so dass hier eine klare Unterscheidung zwischen den individuellen Umsatz und dem Gesamtumsatz geschaffen werden muss. Da die Bezeichnung "Umsatzbeteiligung" in der Literatur sowohl als Unterform der Leistungsbeteiligung³⁾ als auch für das Globalsystem⁴⁾ zu finden ist, kann Eindeutigkeit nur erreicht werden, indem jeweils der individuelle oder globale Charakter der Umsatzbeteiligung ergänzend angeführt wird. Im folgenden werden daher die Begriffe "individuelle Umsatzbeteiligung" und "Gesamtumsatzbeteiligung"

1) Siehe unter Punkt 22

2) Fischer, G., "Allgemeine Betriebswirtschaftslehre" a.a.O., S.276

3) So Fischer, G. "Mensch und Arbeit im Betrieb", 2.Aufl. Stuttgart 1949, S.137; - ders. "Partnerschaft und Erfolgsbeteiligung in Handelsbetrieben" Mensch und Arbeit 1955, S.71

4) So Potthoff, E. "Gewinnbeteiligung und gesamtwirtschaftlicher Haushalt", a.a.O., S.9 f.; - Stöbe, F. "Ergebnisbeteiligung der Produktionspartner auf der Grundlage der betrieblichen Wertschöpfung" Diss.masch., Nürnberg 1953

verwendet.¹⁾ - Es wurde schon darauf hingewiesen, dass in diesen globalen Beteiligungsformen die gesamtbetrieblichen Markteinflüsse auf die Basis einwirken, und zwar in unterschiedlichem Masse. Da diese Einwirkungen die personellen Leistungsmomente verwischen und späterhin Ansatzpunkte der Kritik an diesen Systemen sind, werden diese vier Beteiligungsformen gemäss der Stärke jener äusseren Beeinflussungen gruppiert. Demnach erscheinen sie in der Reihenfolge

Gewinnbeteiligung
Gesamtumsatzbeteiligung
Produktionsbeteiligung
Wertschöpfungsbeteiligung.

In der Diskussion um die Beteiligung ist man sich darüber einig, dass ebenso wie in der Benennung der Einzelformen auch im Oberbegriff aller möglichen anwendbaren Systeme sämtliche als Basis benutzten Grössen zugleich enthalten sein müssen. Unterschiedliche Auffassungen bestehen jedoch darüber, welcher Begriff zur zusammenfassenden Bezeichnung geeignet ist, um diese Arten der Beteiligungen insgesamt von den Formen der "Substanzbeteiligung"²⁾ abzugrenzen.

In früherer Zeit verwendete man "Gewinnbeteiligung" als umfassende Bezeichnung³⁾ und auch heute noch taucht sie in diesem Sinne in der Literatur auf⁴⁾. Während noch in den Anfangsstadien der Beteiligungspraxis dieser Begriff berechtigt war, weil -abgesehen von sehr vereinzeltten Ausnahmen- als Basis stets die Gewinngrösse verwendet wurde, baut heute eine grosse Zahl von Systemen auf anderen Grössen als dem Gewinn auf, so dass eine Zusammenfassung unter dem Begriff "Gewinnbeteiligung" nicht mehr vertreten werden kann.⁵⁾ Eine befriedigende Lösung bietet auch nicht die Untergliederung in "echte" und "unechte" Gewinnbeteiligungen.⁶⁾

- 1) So unterscheidet z.B. auch Wendlandt, W., a.a.O., S.36, zwischen "Beteiligung am persönlich getätigten Umsatz" und "Beteiligung am mittelbar ersielten Umsatz".
- 2) Fischer, G. "Partnerschaft im Betrieb", a.a.O., S.106 ff.
- 3) z.B. v.Zwiedineck-Südenhorst, O., a.a.O., S.1150
- 4) z.B. Bayer, H., "Gewinnbeteiligung", Wien 1952, insbes.S.45 ff.
- 5) So auch Fischer, G. "Erfolgsbeteiligung statt Gewinnbeteiligung" Mensch und Arbeit 1952, S.230
- 6) Angeführt z.B. bei Neumayer, W.W. "Direkt-Gewinnbeteiligung durch Leistungslohn und Plankostenrechnung", a.a.O., S.270

Ebenso ist die generelle Zusammenfassung als "Ertragsbeteiligung"¹⁾ im Sinne einer sauberen Terminologie abzulehnen, da ja nur ein Teil der möglichen Basisgrößen aus der Ertragsrechnung resultiert.

In jüngster Zeit nimmt der Oberbegriff "Ergebnisbeteiligung" einen immer breiteren Raum ein.²⁾ Dem allgemeinen Sprachgebrauch folgend bringt "Ergebnis" eindeutig zum Ausdruck, dass einerseits die Beteiligung stets von einem in Verbindung mit dem Betrieb und der Belegschaft stehenden Resultat ausgeht, andererseits aber sowohl auf einem Gesamtergebnis als auch auf individuellen Einzelergebnissen basieren kann. Der Verwendung dieses Begriffes steht jedoch entgegen, dass in betriebswirtschaftlicher Sicht das Wort "Ergebnis" definiert ist als diejenige Grösse, die den Mehr- oder Mindererlös gegenüber dem "betriebsberechtigten Gewinnaufschlag" zum Ausdruck bringt.³⁾

Schliesslich gelangt auch die Bezeichnung "Erfolgsbeteiligung" zur Anwendung.⁴⁾ Die Beinhaltung von "Erfolg" liegt betriebswirtschaftlich nur insofern fest, als dass es sich um eine gesamtbetriebliche Grösse handelt⁵⁾, wenn auch grundsätzlich die periodenmässige Gegenüberstellung der Erlöse bzw. der erstellten Leistungen und der Aufwendungen den "Erfolg" ausweist. Auf jeden Fall besagt "Erfolgsbeteiligung" nach dem betriebswirtschaftlichen Erfolgsbegriff nicht, dass auch die in der Lei-

- 1) z.B. Kampschulte, F. "Die Schlüsselfrage bei der Ertragsbeteiligung" Der Arbeitgeber 1952, S. 118; Volkswirtschaftliche Gesellschaft e.V., Hamburg, "Voraussetzungen und Wege zur Verwirklichung einer betrieblichen Gemeinschaft", Hamburg 1951
- 2) z.B. Friedrichs, H., "Neuere Tendenzen in der Ergebnisbeteiligung" Sozialer Fortschritt 1953, S. 64; - Spiegelhalter, F. "Die Formen der Ergebnisbeteiligung", a.a.O., S. 1 ff.
- 3) Fischer, G. "Allgemeine Betriebswirtschaftslehre", a.a.O., S. 228 und S. 291; - dazu auch Fischer, G. "Neue Aufgaben des betrieblichen Rechnungswesens", Heidelberg 1949, S. 100
- 4) z.B. Fischer, G. "Partnerschaft im Betrieb", a.a.O.; S. 90 ff. - Huppert, W., "Erfolgsbeteiligung der Arbeitnehmer", Heft Nr. 19 der Schriftenreihe des Ifo-Instituts für Wirtschaftsforschung, Berlin-München 1953; - Vorschlag für ein Partnerschaftsgesetz, Recht der Arbeit 1953, S. 380.
- 5) Vgl. die Zusammenstellung über den Inhalt des Erfolgsbegriffes bei Bössele, K. "Allgemeine Betriebswirtschaftslehre" 2. Aufl., München 1951, S. 115 f.

stungsbeteiligung enthaltenen Basisgrössen einbezogen sind. Daher stützt sich die Anwendung dieses Oberbegriffes auf einen dem allgemeinen Sprachgebrauch entnommenen "Sammelbegriff"¹⁾, in welchem "Erfolg" erweitert ist im Sinne von "Resultat". Durch diese Erweiterung des Erfolgsbegriffes wird der Gebrauch der zusammenfassenden Bezeichnung "Erfolgsbeteiligung" ermöglicht.

122 Der Anteil der Belegschaft

Wie von der als Basis dienenden Grösse die zur Ausschüttung bereitstehende Beteiligungssumme bestimmt werden soll, behandelt die zweite Kernfrage als das Problem des "Anteils". Liegt eine positive Veränderung der Basisgrösse vor, so muss man mit Hilfe des "Anteils" errechnen können, welche Summe an die Belegschaft insgesamt auszuschütten ist.

Bei der Leistungsbeteiligung ist die Lösung dieser Frage verhältnismässig unkompliziert: Wenn als Basis die Leistungsänderungen in absoluten Zahlen wie Kennziffern gemessen werden, muss eine wertmässige Umrechnungsskala festgelegt sein, in der bereits enthalten ist, ob die Geldbeträge der Mehrleistungen zu 100% oder zu einem geringeren Prozentsatz ausgeschüttet werden. Liegen die als Basis verwendeten Leistungsänderungen sofort wertmässig vor, z.B. in der Kostenveränderung, dann muss jetzt bestimmt werden, zu welchem Prozentsatz der Mehrleistungsbetrag den Mitarbeitern zugute kommt.

Der "Anteil" von globalen Basisgrössen ist weitaus problematischer in seiner Bestimmung, da ein auf den Gewinn, den Gesamtumsatz, die Produktion oder die Wertschöpfung bezogener Hundertsatz garantiert werden muss, obwohl die zukünftige Entwicklung der Basisgrösse -bzw. der sich dann ergebenden Beteiligungssummen- vor allem aufgrund innerbetrieblicher Verschiebungen sowie äusserer Einflüsse starken Veränderungen unterworfen sein kann. Entweder legt man den Anteil in freiem Ermessen

1) Fischer, G. "Allgemeine Betriebswirtschaftslehre" a.a.O., S.276.

fest; oder man errechnet ihn aus der Relation zwischen dem Gesamtentgelt für die Arbeitskräfte und z.B. dem Gesamtumsatz während zurückliegender Perioden; oder man ermittelt ihn retrograd und geht von der Summe aus, die derzeit zusätzlich an die Belegschaft gezahlt werden könnte. Die typischen Ermittlungsweisen des Anteils in den einzelnen Systemen werden erst später angegeben.

123 Die Aufschlüsselung

Bei der Leistungsbeteiligung ergibt sich die Aufschlüsselung aus dem System heraus, da eine die Beteiligungssumme verursachende Mehrleistung bereits individuell ermittelt wird und auch demgemäss die Beteiligungsbeträge zu verteilen sind. Wenn die Leistungsstellen mehrere Arbeitende einschliessen, dann tritt allerdings die Frage auf, ob die Quoten intern differenziert ¹⁾ oder gleichmässig pro Kopf ²⁾ aufgestellt werden sollen.

Bei Beteiligungen von einer Gesamtgrösse kann die Aufteilung generell vorgenommen werden zu gleichen Anteilen pro Kopf oder über die Finanzierung von Sozialeinrichtungen. Meistens jedoch entscheidet man sich für eine Abstufung der Quoten, und zwar entweder durch einen prozentualen Zuschlag auf die Lohnsumme ³⁾ oder gemäss der Bewertung von Tätigkeitsmerkmalen wie Art und Anforderungen der Tätigkeit -z.B. aufgrund der Arbeitsbewertung ⁴⁾ -, oder gemäss der Beurteilung persönlicher Merkmale wie Verlässlichkeit, Pünktlichkeit, Ordnung, Kameradschaftlichkeit -z.B. aufgrund der Persönlichkeitsbewertung ⁵⁾ -,

- 1) z.B. im System der Firma H.F.Kistner, Bremerhaven-Lehe (Friedrichs, H. "Ergebnisbeteiligung in Praxis", a.a.O., S.18 f.
- 2) z.B. im System des anonymen Beispiels bei Friedrichs, H. "Ergebnisbeteiligung in der Praxis", a.a.O., S.16.
- 3) Die Aufschlüsselung anhand der Lohnsumme ist besonders verbreitet; beispielsweise im System der Vidal & Sohn KG, Tempowerk (Friedrichs, H. "Ergebnisbeteiligung in der Praxis", a.a.O., S.138)
- 4) z.B. im System der Zellstoffabrik Waldhof, Wiesbaden (REFA-Nachrichten 1953, S.42)
- 5) z.B. im System der Firma Wilhelm Völker, Borken/Bez.Kassel (Kampshulte, E. u. Völker, R. "Unternehmer, Mitarbeiter, Kapital" Düsseldorf 1955, S.87 ff.

oder gemäss sozialer Gesichtspunkte wie Alter, Familienstand, Dauer der Werkzugehörigkeit etc.¹⁾ Um mehrere tätigkeitsbedingte, persönliche und soziale Momente und ausserdem auch die Lohnhöhe gleichzeitig berücksichtigen zu können, führt man zum Teil eine universelle Punktbewertung aller jener Faktoren durch und bemisst die Höhe der Quoten bzw. deren Differenzierung nach der individuellen Gesamtpunktzahl.²⁾

Neben diesen typischen Formen der Aufschlüsselung in ihrer Zuordnung zu den Beteiligungssystemen sind ausserdem weitere Kombinationen zu finden: Erstens kann man die aus einer Leistungsbeteiligung gewonnenen Einzelsummen für den gesamten Betrieb addieren und erhält so eine globale Grösse, die nach den für die Gesamtbeteiligungen gegebenen Möglichkeiten aufgeschlüsselt wird.³⁾ Zweitens lässt sich eine als gesamtbetriebliche Grösse ermittelte Beteiligungssumme nach den Grundsätzen der Leistungsbeteiligung aufschlüsseln, also durch Errechnung des individuellen Betrages mit Hilfe einer der dort verwandten Leistungsmaßstäbe.⁴⁾

Insgesamt ist die Aufschlüsselungsform weniger fest durch die Wahl der Basis vorgegeben als die Festlegung des "Anteils", weshalb mannigfache Formen und Kombinationen der Aufschlüsselungspraxis bei dem einzelnen System anzutreffen sind.⁵⁾

124. Die Ausschüttung

Die letzte Frage über die Ausschüttung liegt am Rande dieser Betrachtungen, da es sich dabei mehr um ein sozialpolitisches Thema als um ein Problem in der Beteiligungssystematik handelt.

- 1) z.B. überwiegend im System der Rud-Kettenfabrik Rieger & Diets (Friedrichs, H. "Ergebnisbeteiligung in der Praxis", a.a.O., S.102)
- 2) Kalveram, W. "Grundsätzliche Fragen zur Gewinnbeteiligung", a.a.O., S.317; - z.B. im System der Albert Stoll KG, Waldshut/Baden (AGP-Mitteilungen Nr.8/1954, Sozial-Archiv 1 A b 9) und der Süd-Chemie AG, München (Sozial-Archiv 1 A a 8).
- 3) Siehe unter Punkt 43
- 4) Siehe unter Punkt 44
- 5) Über einige amerikanische Formen gibt Auskunft: o.V. "Gewinnbeteiligung in den USA" Der Arbeitgeber 1951, Nr.12, S.17 und Nr.13, S.39

Deshalb sei nur auf einige in der Praxis zu findende Möglichkeiten verwiesen: Kurzfristige oder langfristige Ausschüttung in bar, Festlegung auf Sparkonten, Verwendung für allgemeine Sozialleistungen, insbesondere für die Finanzierung von Pensionsfonds und Siedlungsgesellschaften, u.a.¹⁾ Eine weitere Form ist die Umwandlung in Kapitalanteile, die gegenwärtig ein stark diskutiertes Thema bildet, doch da gerade hier der Schwerpunkt im sozialpolitischen Bereich liegt, seien lediglich einige Literaturangaben gemacht.²⁾

Keine der vier Grundfragen ist der subjektiven Lösung so ausgesetzt wie die "Ausschüttung" und für nahezu jede Anwendungsform der Beteiligung wird eine spezielle Festlegung getroffen.

-
- 1) Vgl. Debatin, O. "Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer", a.a.O., S. 64 ff.; - Kampschulte, F., "Soziale Rationalisierung durch Ergebnisbeteiligung", a.a.O., S. 30; - ausserdem sei auf den Berkenkopf-Fels-Plan verwiesen (z.B. Rohrbeck, -, "Eine neuartige Beteiligung der Arbeiter am Ertrag ihrer Arbeit - der Berkenkopf-Fels-Plan -" Recht der Arbeit 1950, S. 268)
 - 2) Vgl. insbes. v. Nell-Breuning, O. "Eigentumsbildung in Arbeiterhand" Der Arbeitgeber 1955, S. 526; - Nipperday, H.-C. "Beteiligung des Arbeitnehmers am Unternehmen" Blätter Handbuch Rechts- und Wirtschaftspraxis D 11, Mitunternehmenschaft des Arbeitnehmers 1. 1953; - Gaugler, E. "Zur Eigentumsbildung des Arbeitnehmers" Mensch und Arbeit 1954, S. 14; - Früstück, C.H. "Gewinnbeteiligung und Investmentgedanke" Mensch und Arbeit 1952 S. 215; - Huppert, W. "Das Miteigentum der Arbeitnehmer in der Diskussion" Der Arbeitgeber 1955, S. 242; - Spiegelhalter, F. "Eigentumsbildung contra Miteigentum" Der Arbeitgeber 1956, S. 37; - ausserdem Stellungnahmen zum Miteigentum von Gewerkschaftsvertretern in der umfangreichen Diskussion in Der Gewerkschafter 1953, Nr. 1-3/4, 1954, Nr. 1-8/9; - weitere Stellungnahmen von verschiedenster Seite wie Parteien, Unternehmern u.a. in Sozial-Archiv 1 E o.

2 DIE BEGRÜNDUNG DER LEISTUNGSBETEILIGUNG

21 Forderungen an die Beteiligung

An jede Erfolgsbeteiligung sind eine Vielzahl von Hoffnungen und Wünschen geknüpft, deren Erfüllung mit der Einführung der Beteiligung erwartet wird. Am erster Stelle wird zwar der Beteiligungsgedanke getragen durch das Ziel, die materielle Partizipation der Belegschaft an einem aus dem betrieblichen Schaffen entstandenen Erfolg zu gewähren. Neben dieser Grundaufgabe werden aber zahlreiche Forderungen laut, welche ebenfalls mit der Erfolgsbeteiligung erfüllt werden müssen: Einerseits handelt es sich um die Anpassung des Beteiligungssystems in allen seinen ökonomischen Auswirkungen an die wirtschaftliche Theorie und Praxis sowohl der Gesamtwirtschaft als auch der betreffenden Einzelwirtschaft. Andererseits beziehen sich diese Postulate auf die soziale und soziologische Umgestaltung der gegenwärtig anzutreffenden Situation. Die wichtigsten dieser Aufgaben, welche der Beteiligung zugesprochen werden aus der Sicht der Volkswirtschaft, der Betriebswirtschaft, des Arbeitgebers und des Arbeitnehmers müssen nachfolgend in aller Kürze zur Darstellung kommen. Denn die Wirksamkeit eines Beteiligungssystems kann nur daran nachgewiesen werden, in welchem Masse es den gestellten Aufgaben gerecht zu werden vermag.

211 Volkswirtschaftliche Forderungen

Solange das heutige Wirtschaftssystem beibehalten wird und sich die typischen Verhaltensweisen der Wirtschaftssubjekte nicht ändern, gelten im wirtschaftlichen Sektor bestimmte Gesetzmässigkeiten und Zusammenhänge; diese Regeln kann

niemand in seinem Verhalten missachten, ohne dadurch seine Stellung im Wirtschaftsgefüge zu gefährden oder -bei ausreichender Machtposition- das bei diesem Wirtschaftssystem wirksame Kräftespiel im ökonomischen Geschehen zu unterbinden. Daher muss auch die Erfolgsbeteiligung in dieses Wirtschaftsgebäude harmonisch eingepasst und im Gesamtrahmen aller ihrer überbetrieblichen Auswirkungen gesehen werden.¹⁾ Allerdings gelten die nachfolgenden Ausführungen grösstenteils nur für den Fall, dass die aufgrund der Beteiligung gewährten Zusatzeinkommen der Belegschaft die Summe der seitherigen betrieblichen Sozialleistungen übersteigen; denn sofern die Beteiligungsbeträge vollständig ausgeglichen werden durch den Fortfall sonstiger Sozialleistungen, liegt prinzipiell keine neue Situation vor.

Jede Erfolgsbeteiligung wirkt sich als eine betrieblich individualisierte Lohnerhöhung aus, so dass eventuell geringe Verschiebungen im Arbeitsangebot zu erwarten sind. Wenn auch als letztes Ziel eine generelle Erfolgsbeteiligung in allen Betrieben anzustreben ist, bleibt sie zunächst auf die wirtschaftlich starken Betriebe beschränkt, wodurch die Grenzbetriebe zwar weniger infolge des Abwanderns tüchtiger Mitarbeiter, aber doch infolge Unzufriedenheit der Belegschaft zusätzlichen Belastungen unterworfen sind.²⁾ Besonders um vereinzelte Umschichtungen auf dem Arbeitsmarkt zu verhüten, wird zum Teil an die Beteiligung die Forderung gerichtet, dass sie nur dann Anwendung finden darf, wenn sämtliche Betriebe zu deren Einführung in der Lage sind. Dieser Forderung ist jedoch nicht beizupflichten, weil als Initiatoren des sozialen Fortschritts schon immer die wirtschaftlich starken Betriebe prädestiniert waren und man soziale Massnahmen auf freiwilliger Basis niemals an den Grenzbetrieben ausrichten darf. Andererseits ist es als eine unleugbare Absicht der

1) Vgl. Potthoff, E. "Gewinnbeteiligung und gesamtwirtschaftlicher Haushalt", a.a.O., S.11; - Spiegelhalter, F. "Die Gewinnbeteiligung und das Gesamtwohl" Sozialer Fortschritt 1952, S.31 ff.; - ausserdem die nachfolgend in diesem Abschnitt zitierten Schriften.

2) Dazu Jenny, H. "Die Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer" Zürich-St.Gallen 1950, S.96 ff.; - Huppert, W. "Die Erfolgsbeteiligung der Arbeitnehmer", a.a.O., S.46

Belegschaftsbeteiligung zu nennen, die Leistungen der Mitarbeiter und damit zugleich die Leistungsfähigkeit der Betriebe heben zu wollen, so dass es ausserdem eine widersprechende Argumentation ist, die Einführung der Beteiligung a priori von der wirtschaftlichen Tragfähigkeit abhängig zu machen. Aufgrund ihrer sozialen Fortschrittlichkeit und ihres Wunsches nach partnerschaftlicher Zusammenarbeit sind diejenigen Betriebe, welche mit der Erfolgsbeteiligung vorangehen, im Arbeitsangebot etwas bevorzugt, wie auch durch jede andere freiwillige Sozialleistung die gleiche Wirkung zu verzeichnen ist. Soweit alle Betriebe an die marktwirtschaftlichen Regeln gebunden sind und nicht beliebig zu Preiserhöhungen greifen können, um die Beteiligungsbeträge abzudecken, ist die generelle Einführung der Beteiligung nicht als deren Voraussetzung anzuerkennen.

Falls die Beteiligungsbeträge zu Lasten des unternehmerischen Gewinns gehen und nicht durch effektive Mehrleistungen fundiert sind, wird sich eine Auswirkung auf die Preise nicht vermeiden lassen, zumal wenn die Beteiligung eine allgemeine Institution geworden ist. Denn hierdurch wirkt sie wie eine "Besteuerung des Unternehmergewinns -und von dieser wissen wir mittlerweile, dass sie inflatorisch wirkt, d.h. in Richtung einer allgemeinen Preissteigerung".¹⁾ Zwecks Erhaltung des ursprünglichen Unternehmergewinns wird man versuchen, die Beteiligungsbeträge so weitgehend wie möglich vorweg als Kostenfaktor in die Angebotspreise einzukalkulieren.²⁾ Ein derartiges Bestreben der gesamten betrieblichen Gemeinschaft, "möglichst hohe Marktpreise zu erzielen, weil sie der Ertragsbeteiligung zugute kommen, wird...zu einer volkswirtschaftlichen Gefahr, wenn dadurch der marktwirtschaftliche Wettbewerb zu Lasten der Verbraucher behindert wird".³⁾ Deshalb muss eine wesentliche Forderung an die Beteiligung die Erhaltung des Preisgefüges sein, um nicht durch Ingangsetzung des Lohn-

- 1) Schuster, E. "Gewinnbeteiligung und Wettbewerb" Der Volkswirt Beilage "Sozialpolitik im Betrieb" zu Nr. 35/1953, S. 34
- 2) Huppert, W. "Erfolgsbeteiligung der Arbeitnehmer", a.a.O., S. 46
- 3) Volkswirtschaftliche Gesellschaft e.V., a.a.O., S. 40; - vgl. auch Coester, F., "Volkswirtschaftliche Auswirkungen der betrieblichen Partnerschaft" in "Leistungsbeteiligung und Miteigentum" Der Neue Betrieb Schriftenreihe Nr. 2, S. 67 ff.

Preis-Mechanismus ihre Wirkung zunächst in negativem Sinne auf die Verbraucher abzuwälzen, schliesslich aber sogar für die Belegschaft selbst wieder aufzuheben. Diese Forderung ist einerseits zu erfüllen durch Aufrechterhaltung des marktwirtschaftlichen Konkurrenzsystems; andererseits ist darüber hinaus auch die Bedingung zu stellen, dass die Beteiligungssummen nicht aus den Gewinntopf entnommen werden, sondern ausschliesslich aus zusätzlichen personellen Leistungserfolgen resultieren, weil ohne Ausnahme das Konkurrenzprinzip immer durch einzelne Machtstellungen gestört wird, aus denen heraus eigenmächtige Preiserhöhungen zur Aufrechterhaltung des ursprünglichen Gewinns möglich wären.

Sofern Gewinnbestandteile an die Belegschaft verteilt werden, ergeben sich auch Auswirkungen auf die Kaufkraftströme, also letztlich auf die Konsumrate und die Investitionsrate, selbst wenn die Preise durch die Beteiligungsbeträge unbeeinflusst bleiben. Soweit die Gewinne nicht überhaupt als Selbstfinanzierungsbeträge vom Unternehmer im Betrieb belassen werden, ist ohne Zweifel die Investitionsrate der aus Gewinnen gespeisten Unternehmereinkommen dennoch wesentlich höher als jene der aus Gewinnen zusätzlich gespeisten Arbeitnehmereinkommen.¹⁾ Um den in der Summe der produzierten Produktionsmittel zum Ausdruck kommenden Sektor der volkswirtschaftlichen Produktivkraft nicht nur substanzmässig zu erhalten, sondern auch die notwendige organische Zuwachsrate zu gewährleisten, muss jedoch stets ein bestimmter Mindestbetrag der Investition zukommen. Deshalb ist die Gewinnverwendung zur Beteiligungsaus-schüttung gefahrenvoll²⁾, soweit man nicht die Sparquote von den Beteiligungssummen ex ante festlegt mittels irgendeiner

- 1) Ausführlich dazu v.Nell-Breuning, O. "Eigentumsbildung in Arbeiterhand", a.a.O., S.528 ff.
- 2) "Jeder Erfolg der Gewerkschaften in der Verschiebung der Lohnquote am Sozialprodukt zugunsten der Arbeitnehmer muss -da er die Investitionen aus Gewinnen mindert- mit Massnahmen gekoppelt sein, die zu einer Erhöhung der Sparsummen der Arbeitnehmerhaushalte anregen. Eine Abwanderung des Lohnsummenzuwachses auf die Verbrauchsgütermärkte bei gleichzeitiger Rückentwicklung der Investitionssumme wäre volkswirtschaftlich bedenklich". (Arndt, E. "Probleme der Lohnpolitik" Gewerkschaftliche Monatshefte 1953, S.11)

Form des Zwangssparens, z.B. durch Ausschüttung von Kapitalanteilen.¹⁾ Selbst wenn man die Nachteile eines derart "aufgezwungenen Eigentums"²⁾ in Kauf nimmt, ist bei der Gewinnverteilung streng darauf zu achten, dass weder der als durchschnittliches Unternehmereinkommen betrachtete Gewinn an die Belegschaft fließt -demgegenüber haben ja die Arbeitnehmer bereits die Tariftlöhne erhalten-, noch dass Geldwertgewinne oder ausgesprochene Risikogewinne ausgeschüttet werden. Wenn die erstere Gewinngruppe geschmälert wird, lässt die Unternehmerinitiative und der Wille zur Investition nach; die Ausschüttung der beiden zweitgenannten Gewinnkategorien gefährdet die substanzielle Betriebserhaltung. Verteilbar sind also zunächst einmal nur darüber hinaus gehende Gewinnbeträge, doch selbst für diese ist eine Ausschüttung noch bedenklich, weil die Gewährleistung der organischen Zuwachsrate -abgesehen von dem Fall des Zwangssparens- in Frage steht. Denn wenn bei freier Verfügbarkeit der Beteiligungsquoten tatsächlich ein Teilbetrag nicht sofort konsumiert wird³⁾, tritt für diese Beträge infolge des individuellen Sparweges über die Banken immerhin eine zeitliche Verschiebung bis zum Investitionsantrag ein.⁴⁾

Die Gewinnverwendung zur Speisung von Erfolgsbeteiligungen ist also unter volkswirtschaftlicher Sicht in mehrfacher Weise problematisch. Als Konsequenz ergibt sich daher die Forderung, die Beteiligungsbasis von der Gewinngröße unabhängig zu machen und ausschliesslich mit der Leistungsgestaltung in

- 1) Kritisiert z.B. in Volkswirtschaftliche Gesellschaft e.V., a.a.O., S.25; - auf die steuerlichen Wirkungen zwangsgesparter Beteiligungsbeträge geht ausführlich ein Hallinger, A. "Die Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer im Steuerrecht", Köln 1954, S.44 ff.
- 2) v.Nell-Breuning, O. "Eigentumsbildung in Arbeiterhand", a.a.O., S.533
- 3) Es ist Heinz, A. "Ein neuer Weg", Ratingen 1949, S.49 f., zuzustimmen, dass bei jährlicher Ausschüttung der Beteiligungsbeträge eine höhere Sparquote als bei monatlicher Ausschüttung zu erwarten ist.
- 4) Allein ein wirksamer Kapitalmarkt (vgl. Coester, F. "Volkswirtschaftliche Grundfragen der Gewinnbeteiligung", a.a.O., S.35) verbürgt nicht die Stetigkeit der Investitionsquote. Vgl. auch Sweerts-Spork, P. "Ungelöste Fragen des Mit Eigentums" Der Volkswirt Nr.42/1955, S.11

Verbindung zu bringen. "Die Ertragsbeteiligung¹⁾ des Mitarbeiters hat auch unter volkswirtschaftlichem Gesichtspunkt eine umso grössere Berechtigung, je mehr sie die Anerkennung einer gesteigerten persönlichen Leistung ist."²⁾ Sobald sich die Beteiligung weder direkt noch indirekt auf die Gewinngrösse auswirkt, sondern gemäss dem im gesamten Wirtschaftsleben herrschenden Leistungsprinzip auf personellen Produktivitätssteigerungen basiert, werden sich weder auf die Preisentwicklung noch auf den Wirtschaftskreislauf negative Auswirkungen zeigen.

212 Betriebliche Forderungen

Zunächst mag es eigentümlich erscheinen, dass die verschiedenen Blickpunkte auf die Erfolgsbeteiligung hin unterteilt werden in Forderungen des Betriebes und Forderungen des Arbeitgebers, obwohl doch beider Interessen synchron laufen und die Anliegen des Betriebes vom Arbeitgeber als dem Eigentümer oder dessen Organ vertreten werden. Aber damit die rein betriebswirtschaftlichen, objektivierbaren Argumente frei bleiben von subjektiven, vielleicht sogar egoistischen Einflüssen, soll hier der Betrieb zwar nicht als Selbstzweck gesehen werden, aber doch seiner ureigensten Aufgabe entsprechend als Stätte der Produktion im weitesten Sinne, ohne dass sozialpolitische Überlegungen diese Betrachtung beeinträchtigen.³⁾ Auf diese Weise wird der sachliche Bereich der Aufgabenstellung an die Erfolgsbeteiligung verbreitert.

Das gesamte betriebliche Geschehen unterliegt primär der Leistungsbeurteilung, und deshalb müssen auch alle einzelnen Phasen und Vorgänge durch das Leistungsdenken bestimmt sein. Wie auch die übrigen Bestrebungen zur Humanisierung des betrieblichen Lebens alle in das Leistungsdenken einzubauen sind, kann

1) Gemeint ist der allgemeine Begriff der Erfolgsbeteiligung

2) Volkswirtschaftliche Gesellschaft e.V., a.a.O., S.22

3) Die wirtschaftlichen Betriebe sind geschaffen worden und bestehen, um Güter für die Bedürfnisbefriedigung zu "produzieren"; ohne diese eigentliche Aufgabe gäbe es keine Betriebe. Erst in diesem Rahmen gilt dann der Satz: "Der Mensch ist für den Betrieb und der Betrieb für die in demselben tätigen Menschen da" (v.Nell-Breuning, O. "Der Mensch im Betrieb" Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1950, S.257-)

ebenfalls die Erfolgsbeteiligung nicht dieses Grundgedankens enthoben werden; denn das bedeutete eine Umstellung im Denken der wirtschaftenden Menschen, welche ihrem Charakter widersprechen würde. Eine organische Einfügung der Beteiligung und damit zugleich deren zeitliche Beständigkeit ist deshalb nur zu erwarten, wenn sie nicht auf zufallsbestimmten Grössen aufbaut. Die Beteiligungserrechnung muss mit der Leistung der Belegschaft in engem Zusammenhang stehen, weniger im Hinblick auf die Aufschlüsselung und die Ermittlung der Einzelquoten als vielmehr im Hinblick auf die Grösse der Beteiligungsbasis, von der die Beteiligungsbeträge ihrer Höhe nach abgeleitet werden.

In Annäherung an die volkswirtschaftlichen Forderungen sollen ausschliesslich solche Beteiligungsbeträge verteilt werden, die durch echte Steigerungen der Produktivität und der Wirtschaftlichkeit seitens der Belegschaft fundiert sind. Die durchschnittliche, normale Arbeitsleistung wird mit den tariflichen Löhnen und Gehältern entgolten, meist unter Anpassung an die betriebsindividuellen Verhältnisse. Folglich ist das Fälligwerden von Beteiligungsquoten abhängig zu machen von überrnormalen Arbeitsresultaten, sei es infolge von Mehrleistungen, von Besserleistungen oder von Kostensenkungen. In diesem Zusammenhang muss die qualitative Arbeitsleistung ganz besonders berücksichtigt werden, da keinesfalls die Beteiligung zu einem reinen Mengenanreiz werden darf. Im Vordergrund sollen die aus einer verbesserten Wirtschaftlichkeit im Einflussbereich der Belegschaft herrührenden Leistungssteigerungen stehen, zumal es eine allgemein unbestrittene Erkenntnis ist, dass "der Mitarbeiter im Betrieb in weit höherem Masse zur Wirtschaftlichkeit der Arbeitsprozesse beitragen könnte". Sowohl amerikanische und deutsche Schätzungen als auch eingehende Untersuchungen haben in diesem Sektor Reserven von mindestens 30% erkennen lassen.¹⁾ Aufgrund dieser Reserven sind ausreichende Möglichkeiten zu verzeichnen, um seitens der Belegschaft leistungsabhängige Beteiligungsbeträge zu erzielen, die weder gesamt- noch einzelwirtschaftlich von negativen Auswirkungen

1) Kampschulte, F. "Zur Frage der Ertragsbeteiligung" Der Arbeitgeber Nr. 16/1951, S. 33.

begleitet sind. Im Hinblick auf die Verbindung zwischen "Humanisierung und Ökonomisierung" muss als Beteiligungsbasis stets ein Leistungsmaßstab gewählt werden, welcher allerdings ohne weittragende Folgen in besonderen Härtefällen durch Gewinnzuschüsse aufgelockert werden kann. Nur unter dieser Voraussetzung ist innerhalb des heutigen Wirtschaftssystems die Beteiligung auf lange Sicht hin für den Betrieb tragbar.

Wenn alle Mitarbeiter einheitlich an der gemeinschaftlichen Mehrleistung der Gesamtbelegschaft beteiligt sind, so führt eine solche Generalisierung in der Regel nicht zu einem fördernden Leistungsansporn, sondern zu einer Leistungsniuellierung nach unten, weil jedes Niveau bestenfalls durch den allgemeinen Durchschnitt bestimmt zu werden pflegt. Daher wird weiterhin die Forderung gestellt, "Arbeiter, Arbeitsgruppen und Abteilungen nur insoweit, aber doch auch eben soweit, durch Erfolgsanteile zu belohnen, als sie tatsächlich durch mitunternehmerische Leistungen zum gemeinsamen Erfolg beigetragen haben. Ihr Leistungswille wird dann nicht gehemmt, sondern zu neuem, gesteigertem Einsatz angespornt werden"¹⁾. Zusätzlich zu der Leistungsbezogenheit der Basis kommt es also darauf an, dass der Leistungserfolg jeder Arbeitsgruppe oder Abteilung individualisiert und von den Leistungseinflüssen anderer Arbeitsbereiche isoliert wird. Da ausserdem Leistungseinflüsse von den übrigen Produktionspartnern ausgehen, etwa aufgrund verstärkten Kapitaleinsatzes, neuer Produktionsverfahren, Einwirkungen der Betriebsleitung etc., gilt es auch diese Einflüsse auszuschalten; denn ebenso wie die Notwendigkeit anerkannt wird, der Belegschaft ihre Leistungserfolge zukommen zu lassen, wird dieser Anspruch auf Erfolgsteilhabe auch von den anderen Produktionspartnern erhoben. Das materielle Interesse an einer positiven Einwirkung auf die Leistungsgestaltung muss neben der Belegschaft weiterhin auch für die Kapitalgeber und die Leitung gegeben sein in Form einer Steigerungsmöglichkeit ihrer jeweiligen Einkommen, damit von allen Seiten neue Kräfte für eine dynamische Weiterentwicklung des Betriebes freigelegt und erhalten werden.

Aus der Beteiligungsbasis sind aber nicht nur die fremden Leistungseinflüsse der anderen Produktionspartner fernzuhalten,

1) Spiegelhalter, F. "Gewinnbeteiligung", a.a.O., S.21.

sondern besonders auch nicht-leistungsbedingte Faktoren wie Preisschwankungen und Geldwertänderungen, denn diese Bereiche fallen sowohl im positiven als auch im negativen Sinne ausschliesslich unter das unternehmerische Risiko. Unter betrieblicher Sicht ist lediglich zu fordern, dass bei der Beteiligungserrechnung nur die marktmässig realisierten Mehrleistungen berücksichtigt werden, allein schon um den Liquiditätsstand des Betriebes nicht zu gefährden. Erst dann kann von einer effektiven, ökonomischen Mehrleistung gesprochen werden, wenn das Arbeitsergebnis tatsächlich am Markt verwertet ist, so dass die Ausschüttung von Beteiligungsbeträgen von diesem Kriterium abhängig gemacht werden muss. Diesem betriebswirtschaftlich unbedingt zu bejahenden Argument kann jedoch im Rahmen der Beteiligung nicht entsprochen werden, soweit ihr eine streng leistungsbezogene Basis zugrunde liegt, weil das dort in den Vordergrund gestellte individuelle Leistungsrisiko physischer und psychischer Art nicht durch das betriebliche Absatzrisiko überlagert werden soll, wie später noch festgestellt wird.

Die Frage der Liquiditätsgewährleistung -unabhängig von ihrer Berücksichtigung in der Beteiligungsbasis- ist eng verbunden mit dem Postulat einer Erhaltung der betrieblichen Produktionsfähigkeit: Neben der Liquidität gehört dazu auch "eine die Kreditwürdigkeit sichernde Rentabilität"¹⁾, "eine Rückstellung in Höhe einer für den Betriebszweig normalen Risikoquote"²⁾, die Substanzerhaltung des Betriebes und die Zuführung der organischen Zuwachsrate. Zur Berücksichtigung aller dieser Faktoren ist eine Beteiligung vorzuziehen, welche nicht direkt oder indirekt auf der Gewinngrösse basiert, sondern streng auf die personellen Arbeitserfolge der Belegschaft bezogen ist.

Damit die Unternehmensleitung ihre Aufgabe als Steuerungsorgan erfüllen kann, darf ihre Aktionsfreiheit nicht beeinträchtigt werden. Bei der Beteiligung soll der Belegschaft zwar eine

1) Lehmann, M.R. "Leistungsmessung durch Wertschöpfungsrechnung", a.a.O., S.93

2) Kalveram, W. "Grundsätzliche Fragen zur Gewinnbeteiligung", a.a.O., S.317.

Mitgestaltung und Mitbestimmung der als Basis verwendeten Grösse auch in rechnerischer Hinsicht gewährt werden, doch darf dieses Recht nicht die dispositiven Freiheiten der Leitung einengen. Bei der Wahl der Basis ist deshalb darauf zu achten, dass sie eine möglichst objektive und aus dem Rechnungswesen einwandfrei festzustellende Grösse ist und dass sich in ihr keine betriebspolitischen Entscheidungen widerspiegeln. Denn während auf solche Entscheidungen als dispositives Instrument nicht verzichtet werden kann, möchte eine die Beteiligungsbasis überwachende Belegschaft sich möglicherweise gegen einzelne dieser Entscheidungen stellen und der Leitung Bindungen auferlegen.¹⁾

Eine weitere Aufgabe für die Beteiligung stellt der Betrieb in der Forderung, den sozialen Spannungen entgegenzuwirken, um letztlich mit der Beteiligung einen Baustein zu erhalten zur Bildung einer partnerschaftlichen Betriebsgemeinschaft. Neben den ökonomischen Momenten liegt ein zentrales Kriterium für die Wirksamkeit der Beteiligung darin, dass sie sich in den Rahmen der partnerschaftlichen Bestrebungen einpasst, worauf ja bereits in den einleitenden Ausführungen hingewiesen wurde. Die Erfolgsbeteiligung birgt auch Gefahrenquellen für den sozialen Ausgleich innerhalb des Betriebes, sofern ihr rechnerischer Teil mit subjektiven Grössen durchzogen ist. Die Basis und ihre Aufschlüsselung sollten so gewählt werden, dass es über Posten und Ziffern, die die Beteiligungshöhe wesentlich beeinflussen, nicht zu Diskussionen zwischen den Sozialpartnern kommen kann, welche von Wahrscheinlichkeiten und Vermutungen oder gar unsachlichen Rechnungsmethoden und Beziehungsgrundlagen getragen sind. Denn man wird von keinem der beiden Partner erwarten dürfen, dass er bei den Gesprächen über die Beteiligungshöhe auf seine Eigeninteressen verzichtet.

Aber nicht nur hier liegen Ansatzpunkte für Streitigkeiten, sondern auch in dem Bereich der Leistungsabhängigkeit der Beteiligungsquoten. Sofern ständig willkürlich scheinende Unterschiede und Schwankungen der Quoten im Vergleich zu den

1) Dazu auch Strickrodt, G. "Finanzverantwortung und betriebliche Partnerschaft" Der Volkswirt Nr.23/1956, S.11

individuellen Leistungserfolgen festzustellen sind, entbehrt die Erfolgsbeteiligung nicht nur der Leistungsgerechtigkeit, sondern bildet sie auch eine Gefahr für den sozialen Frieden.¹⁾ Wenn die ausserhalb der Belegschaft verursachten Einflüsse den innerbetrieblichen Leistungserfolg oft verwischen oder wenn sämtliche Einzelleistungen und deren Belohnungen nivevellierend zusammengezogen werden, können sich möglicherweise die sozialen Fronten mehr als bisher verhärten.

Zur Erhaltung des sozialen Friedens müssen sich auch die Beteiligungsquoten in ihrer Höhe in einem bestimmten Rahmen halten und sollten nicht zu stark differenziert sein. Der Vergleich der Einkommen auf betrieblicher und überbetrieblicher Ebene soll zwar einerseits stimulierend wirken und leistungsfördernd sein, ausserdem muss auch die Höhe des Zusatzentgeltes der Leistungsgestaltung proportional variiert werden. Aber namentlich bei individueller Quotenbemessung dürfen nicht vereinzelte Spitzenbeträge die Vergleichsmassstäbe sprengen, soweit nicht jeder Mitarbeiter in der Lage ist, sich wenigstens angenäherte Einkommenserhöhungen zu verschaffen.²⁾

Eine weitere Forderung richtet sich auf den rein rechentechnischen Teil des Beteiligungsverfahrens, denn nach Möglichkeit muss versucht werden, aus dem bestehenden Rechnungswesen Messzahlen für die Erfolgsberechnung und -zurechnung zu gewinnen³⁾, um die Kosten des Verfahrens selbst gering zu halten. Voraussetzung einer Anpassung an das bestehende Rechnungswesen ist jedoch dessen Wirksamkeit für sämtliche ihm gestellte Aufgaben. Bei einer Überprüfung auf seine Zweckmässigkeit hin im Rahmen der Einführung eines Beteiligungssystems wird man sich vielleicht auch zu neuen Methoden entschliessen, sofern es ohnehin bestehende Mängel zu beseitigen gilt.

- 1) Spiegelhalter, F. "Gewinnbeteiligung", a.a.O., S. 27
- 2) Vgl. z.B. Pehl, G. "Zur Problematik von Produktivitätslöhnen" Mitteilungen des wirtschaftswissenschaftlichen Institutes der Gewerkschaften 1952, S. 178. Die Problematik dieses Gedankens wächst bei überbetrieblicher Betrachtung besonders, solange die Beteiligung in verschiedenen Systemen zur Anwendung kommt und noch nicht zu einer allgemeinen Institution geworden ist.
- 3) So auch Kampschulte, F. "Zur Frage der Ertragsbeteiligung" a.a.O., S. 34: "Die dort anfallenden Zahlen in gleichem Arbeitsgang der Ertragsentlohnung zugänglich machen, darin liegt der Kern der Sache."

213 Forderungen des Arbeitgebers

Die Subjektivität der nachfolgenden Ausführungen, die sich mit den Erwartungen und Forderungen der Arbeitnehmer und Arbeitgeber auseinandersetzen, leitet sich daraus her, dass es hier keine allgemeingültigen Maßstäbe geben kann und selbst die Stimmen der entsprechenden Interessenvertretungen nicht mit den Einzelauffassungen identisch sein müssen. Am besten wird man davon ausgehen, dass beide Gruppen in der wirtschaftlichen und wettbewerblichen Sphäre jeweils ihre eigenen Belange mit einem Primat versehen, denn der grundlegende Charakterzug jedes Wirtschaftssubjektes ist ein egoistisches Verhalten. Diese Einstellung wird sich niemals grundsätzlich überwinden lassen, zumindest nicht bei dem hier in Rede stehenden Handeln im wirtschaftlichen Bereich. Die einzige Möglichkeit einer Lösung des an dieser Stelle entspringenden sozialen Konfliktes besteht deshalb darin, Ausartungen egoistischer Prägung beiderseits auszuschalten. Weniger liegt die Frage bei der Berechtigung der Eigeninteressen als bei der Möglichkeit einer Interessenabstimmung, so dass auch im Falle der Erfolgsbeteiligung eine Form gefunden werden muss, die auf beide Wirtschaftspartner eine durch materielle Erwägungen gestützte Anziehung ausübt. Daneben werden zwar die ökonomischen Belange - je nach dem Grade des sozialen Verantwortungsbewusstseins - durch soziale Momente überdeckt, doch scheint es ratsam, zunächst die rein materiellen Überlegungen in den Vordergrund zu stellen.

Namentlich bei einem Thema wie dem der Beteiligung bleiben nur dann Enttäuschungen erspart, wenn man in der Praxis nach den durchschnittlichen Fällen egoistischen Verhaltens auf beiden Seiten sucht und die dem Endziel des partnerschaftlichen Verständnisses bereits nähergerückten Betriebe nicht als Massstab wählt. In diesem Sinne sind also die Postulate der Arbeitgeber und Arbeitnehmer zusammengestellt. Dabei wird keineswegs übersehen, dass in weiten Kreisen bereits eine grosszügige Abstimmung der selbstbezogenen Interessen mit den sozialen Erfordernissen gelungen ist und sichtbar wurde.

Dem Arbeitgeber wird hier folglich unterstellt, dass er

-namentlich im Falle seiner Selbständigkeit- der Beteiligung durchaus zwei Aspekte zuspricht, und zwar neben einer sozial-ethischen Seite auch eine materielle Seite. Aus dem ersten Bereich resultieren sozialbetonte Grundsätze, wie sie bereits eingangs dargelegt wurden. Der zweite Bereich wirkt bestimmend für die Wahl des zur Anwendung kommenden Beteiligungsverfahrens; und wenn schon vom Arbeitgeber nicht zugleich die Steigerung seines eigenen Einkommens verfolgt wird, so werden hier bei ihm -neben den Forderungen des Betriebes selbst- vornehmlich die folgenden sachlichen Erwartungen festzustellen sein.¹⁾

Aufgrund der Beteiligungseinführung soll die Dispositionsfreiheit des Arbeitgebers insofern nicht beeinträchtigt werden, als aus den Reglements zwischen den Sozialpartnern Mitspracherechte der Belegschaft abgeleitet werden könnten bei solchen Vorgängen, welche zu gestalten nur der Disposition des Arbeitgebers vorbehalten bleiben muss. Damit verbunden ist auch die Furcht des Arbeitgebers, dass die Mitwirkung der Beteiligten bei der Quotenerrechnung die Offenlegung sämtlicher Bereiche des Rechnungswesens erforderlich machen könnte und auf diese Weise intime betriebliche und persönliche Zahlen bekannt würden. Inwieweit solche auf diesem Gebiet bestehenden Ressentiments gerechtfertigt sind, steht ausser Debatte, denn in der Realität bleibt das Geheimhaltungsprinzip oft in schärfster Konsequenz als ein unumstösslicher Faktor bestehen. Spätere Enttäuschungen sind leichter zu umgehen, wenn man diesen Gesichtspunkt von vorneherein bei der Wahl des Verfahrens in Rechnung stellt, weshalb die Beteiligungssysteme mit globalen Basisgrössen besonders kritisch daraufhin zu untersuchen sind.

Der Arbeitgeber wird vermeiden wollen, dass er sich in unumstösslichen Formulierungen an die Beteiligungsbasis und an den "Anteil" bindet, sofern die Entwicklung dieser Grössen sich

1) Als "taktische Erwägungen" führt z.B. Huppert, W. ("Die Erfolgsbeteiligung der Arbeitnehmer", a.a.O., S.16) an: Man will 1. den Lohnforderungen entgegenreten und für die Bemessung der Arbeitentgelte eine wirtschaftliche Grundlage geben, 2. eine Zurückverlegung der Lohnregelung von der überbetrieblichen kollektivistischen auf die betriebsinterne Ebene und 3. wegen der übermässigen Höhe der Ertragssteuer eine Verringerung der öffentlichen Abgaben zugunsten der Belegschaft.

nicht allen Veränderungen in der betrieblichen Situation automatisch anpasst. Im Falle einer unelastischen Basis, in welcher sich andererseits eine Vielzahl unkontrollierbarer Faktoren auswirkt, könnte sonst die Beteiligung seinen Interessen und denen des Betriebes zuwiderlaufen. Da ja in der Beteiligungsvereinbarung eine bestimmte Relation als Schlüssel zur Errechnung der Beteiligungsbeträge fest vereinbart werden muss, ist zwar eine kontinuierliche Steuerung und eine direkte Einwirkung auf die Beteiligungshöhe für den Arbeitgeber nicht zu erzielen. Aber gerade wegen diesem Verzicht, der bei den sonstigen Sozialleistungen grösstenteils nicht gewährt werden muss, soll darauf geachtet werden, dass die Beteiligung auf einer isolierten und anpassungsfähigen Basis beruht. Je konsequenter die Beteiligungshöhe an echter, durch keinerlei sonstige Faktoren getrübbter Belegschaftsleistung gemessen wird, umso unbedenklicher wird der Arbeitgeber seine Zustimmung zur Beteiligung geben und sich auf unveränderliche Relationen der Quotenerrechnung einlassen.

Gleichgültig ob die Beteiligung primär aus materiellen oder aus sozialbetonten Motiven heraus zur Anwendung kommt, sollen sich die Einzelquoten ebenso von den sonstigen freiwilligen Sozialleistungen grundsätzlich unterscheiden wie von den tariflichen oder akkordierten Löhnen und Gehältern. Die allgemeinen Sozialleistungen in ihrem globalen Charakter können nur die Gesamtheit der Belegschaftsmitglieder in nicht differenzierter Form ansprechen und haben lediglich in Ausnahmefällen -wie Gratifikationen, Treueprämien, Familienzuschläge- individuellen Charakter; der Hauptteil geht in einem gesamtbetrieblichen Sammelbecken unter und entbehrt der direkten Brücke zwischen Betrieb und Begünstigtem. Aber gerade die Förderung dieser Brücke ist ein wesentliches Anliegen des Arbeitgebers an die Beteiligung. Die Beteiligungsquoten sollen daher möglichst individuell ermittelt und ausbezahlt werden, um dem einzelnen Mitarbeiter die Verbindung seines Arbeitsverhältnisses zum zusätzlichen Erfolgslohn unmittelbar vor Augen zu führen. Über globale Sozialleistungen allein kann dieses Ziel

nicht erreicht werden,¹⁾ so dass der Arbeitgeber zur Unterstützung seiner Absicht die Anwendung einer weitgehend individuellen Beteiligungsform vertreten wird.

214 Forderungen des Arbeitnehmers

Zu den hier in Rede stehenden Forderungen, die vom Arbeitnehmer der Beteiligung als Aufgaben zuerkannt werden, gelten ebenso die einleitenden Sätze des vorigen Abschnittes. Auch die Arbeitnehmer werden in erster Linie als Wirtschaftssubjekte gesehen und ihre Einstellung zu der Beteiligung aus dieser Grundhaltung heraus abgeleitet. Ohne auf die in Gewerkschaftskreisen verbreitete ablehnende Haltung zur Erfolgsbeteiligung einzugehen,²⁾ die wohl überwiegend aus taktischen Gründen vertreten wird, sollen einige Bedingungen herausgestellt werden, die der Arbeitnehmer neben der Einkommenssteigerung von solchen Systemen erwartet.

Das unter nationalökonomischem Aspekt so heiss diskutierte Problem um die Ertragsbildung und um die Ertragszurechnung auf die Produktionsfaktoren lässt immerhin eine Tatsache deutlich werden, nämlich dass bei der Ertragsbildung sämtliche Produktionsfaktoren mitwirken, wenn auch der einzelne Anteil nicht genau ermittelt werden kann. "Es ist nicht möglich, in der betrieblichen Ertragsrechnung den Anteil der einzelnen Produktionsfaktoren nach dem Grade ihrer Mitwirkung exakt zu bestimmen."³⁾ Die einkommensmässige Aufteilung des Ertrages darf wegen eben dieser Unbestimmbarkeit der anteilmässigen Zurechnung, die ja mit den Lohnsätzen, Zinssätzen etc. nicht

- 1) Vgl. Debatin, O. "Psychologie der betrieblichen Sozialpolitik", Der Volkswirt, Beilage "Sozialpolitik im Betrieb" Nr. 35/1953, S. 21. Als ein Beispiel sei hingewiesen auf die Betriebsratswahl der Westfalenhütte A.G. in Dortmund im Dez. 1955, einem Betrieb mit überdurchschnittlichen Sozialleistungen, in dem fast die Hälfte der Stimmen den kommunistischen Kandidaten zufielen. Selbstverständlich haben eine Reihe von Ursachen darüber hinaus zu diesem Ergebnis beigetragen. (Vgl. Frankfurter Allgemeine Zeitung v. 8. 12. 1955, S. 11; Der Volkswirt Nr. 49/1955, S. 5 f.)
- 2) Vgl. unter Punkt 11, S. 7 f.; ausserdem Debatin, O. "Die Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer", a.a.O., S. 48 ff., und die dort angegebene Literatur.
- 3) Schrewe, E. "Die Umgestaltung unserer Sozialordnung" Hannover 1950, S. 19

einwandfrei gegeben ist, nicht als grosszügige Gabe des Ver-
teilenden vorgenommen werden. Denn der begründbare Anspruch
aller an dem betrieblichen Schaffen Beteiligten auf eine recht-
mässige Partizipation am gemeinsamen Ertrag wird nicht entspro-
chen, wenn man zu einem irgendwie fixierten Grundentgelt noch
eine Geschenkzugabe leistet. Bereits die freiwilligen Sozial-
leistungen in allen ihren Formen haben überwiegend den Charak-
ter eines Geschenkes, so dass wenigstens die Beteiligungsquo-
ten nicht auch als Gnadengabe aufgefasst werden sollen.¹⁾ Ohne
dass die Beteiligung zur allgemeinen gesetzlichen Institution
erhoben werden müsste, kann eine in der betreffenden innerbe-
trieblichen Vereinbarung dokumentierte Rechtmässigkeit der Be-
teiligung deren Anspruchscharakter zum Ausdruck bringen. Be-
sonders wenn man das Fälligwerden der Beteiligungsquoten von
effektiven Mehrleistungen der Belegschaft abhängig macht, muss
der Anspruch auf Ausschüttung der Zusatzeinkommen fest ver-
ankert sein.

Daneben muss auch eine einwandfreie Berechnungsgrundlage vor-
liegen, nach welcher die Gesamtbeteiligungssumme fixierbar ist.
Jedem einzelnen Mitarbeiter muss die Methodik des Verfahrens
verständlich sein, damit er einerseits über die Entstehungsur-
sachen der Beteiligungsbeträge Bescheid weiss, andererseits
die Richtigkeit der Quote gemäss dem ihm zugesprochenen "An-
teil" nachprüfen kann. Aber nicht nur die "Basis" und der "An-
teil", sondern auch die Aufschlüsselungsform darf nicht zu kom-
pliziert sein, um eine Übersicht vom einzelnen Arbeitsplatz aus
zu gewährleisten. Sofern ein kompliziertes System Anwendung
findet, kann diese Mangelhaftigkeit zum Teil durch intensive
Aufklärung über die rechnerischen Zusammenhänge ausgeglichen
werden; jedoch wird am ehesten ein Verfahren Zustimmung finden,
welches gekennzeichnet ist durch eine sofortige Durchsichtig-
keit und Überprüfbarkeit.²⁾ Weiterhin werden die Arbeitnehmer
verlangen wollen, dass alle die Rechengvorgänge zur Beteili-
gungsermittlung von ihren Vertretern stets verfolgt werden
können.

-
- 1) So auch Debatin, O. "Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer",
a.a.O., S. 58; - Wistinghausen, J. "Leitgedanken für die
Praxis" in Gruppe XIV "Ergebnisbeteiligung" der Loseblatt-
sammlung "Soziale Betriebspraxis"
 - 2) Debatin, O. "Psychologie der betrieblichen Sozialpolitik",
a.a.O., S. 23.

Die Frage, ob nicht-leistungsbedingte Einflüsse die als Basis dienende Grösse mitverändern sollen, kann schwerlich generell beantwortet werden, denn gegen eine Verbesserung der Leistungsergebnisse infolge äusserer Erfolge wird zwar der Arbeitnehmer keine Einwände erheben, wohl aber gegen entsprechende Verschlechterungen, die den Erfolg seiner Mehrleistung zunichte machen. Insgesamt muss vermutet werden, dass die Beteiligung sich überwiegend auf die individuelle Leistung stützen soll, um einen Ausgleich zu schaffen gegenüber den generalisierten tariflichen Löhnen, vor allem in Hinblick auf die Nicht-Akkordlöhner. Wenn sogar von gewerkschaftlicher Seite aus eine leistungsbezogene Lohnfestsetzung vertreten wird,¹⁾ dann sind auch leistungsabhängige Beteiligungsquoten anzuerkennen. In erster Linie werden die leistungswilligen Mitarbeiter gegen eine nicht unmittelbar die Einzelleistung berücksichtigende Beteiligung eingestellt sein, denn deren Arbeitseifer wird sonst allzu leicht durch negative Markteinflüsse²⁾ oder durch gleichgültige Arbeitskollegen wieder aufgehoben.

Wenn eine leistungsnahe Beteiligungsbasis gewählt wird, so kann man wohl mit Sicherheit sagen, dass seitens der Arbeitnehmer eine Individualisierung des Masstabes und der Einzelquoten zumindest auf die Ebene von Arbeitsgruppen erwünscht ist. Denn das Resultat einer leistungsstarken Gruppe vermag sonst verwischt zu werden, und die für eine Mehrleistung in Aussicht gestellte Beteiligungssumme käme nicht zur Ausschüttung.

Weiterhin kann es als eine allgemeine Forderung der Arbeitnehmer anerkannt werden, dass ein enger zeitlicher Zusammenhang zwischen der die Beteiligung auslösenden Erfolgseinstellung und der Aufschlüsselung unter den Mitarbeitern anzustreben ist. Die Ausschüttung selbst soll möglichst in bar erfolgen, also weder generell über den Weg allgemeiner Sozialleistungen noch in irgendeiner Form des Zwangssparens wie Kapitalanteile oder obligatorische Sparkonten; denn wenn man von Beteiligung spricht,

1) So Keller, P., "Leistungs- und Arbeitsbewertung",
Köln 1950, S.9 ff.
2) Jenny, H., a.a.O., S.122

so möchte man gemäss einer Befragung von Arbeitnehmern darunter ausschliesslich Bargeld verstehen.¹⁾

Selbstverständlich konnten nur diejenigen Aufgaben und Bedingungen der Erfolgsbeteiligung berücksichtigt werden, welchen in ihrer Bedeutung eine Vorrangstellung eingeräumt wird und welche im späteren Verlauf der Arbeit zur Begutachtung der verschiedenen Beteiligungssysteme heranzuziehen sind. Abschliessend ist zu betonen, dass die Beteiligung nur insoweit zur Anwendung kommen soll, als sie eine optimale Kombination aller gestellten Bedingungen erfüllt. In einer mangelhaften Erfüllung der vorauszusetzenden Bedingungen liegt bereits bei der Einführung der Beteiligungsverfahren die Wurzel für ein späteres Scheitern. Eine hundertprozentige Aufgabenerfüllung wird wegen der oft konträren Ausgangsstellung der Diskussionspartner nicht gelingen, aber alle jene Ziele, auf denen der Hauptakzent liegt, müssen durch die Beteiligung erreicht werden. In kurzer Prägnanz sind diese Ziele folgendermassen charakterisiert:²⁾

1. Leistungssteigerung bei gleichzeitiger Verdiensterhöhung der Belegschaft und Kostensenkung der Erzeugnisse
2. Schaffung eines leistungsfähigeren, zufriedeneren Arbeiterstamms mit erhöhtem Lebensstandard
3. Förderung des sozialen Friedens durch gerechte Einkommensverteilung und interessierte Mitarbeit

-
- 1) Debatin, O. "Psychologie der betrieblichen Sozialpolitik", a.a.O., S.24
 - 2) Neumayer, W.W. "Direkt-Gewinnbeteiligung durch Leistungslohn und Plankostenrechnung", a.a.O., S.279; vgl. auch die Zusammenfassung der Ziele bei Cattepoel, D. "Sozialreise durch Deutschland" Düsseldorf 1953, S.93; - Debatin, O. "Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer", a.a.O., S.8; - die auf dem Aussprachetreffen des Arbeitskreises für soziale Betriebspraxis am 17. - 20.9.1952 in Seeshaupt formulierten Leitsätze bei Goossens, F. "Lohnformen im Wandel" Mensch und Arbeit 1952, S.196, sowie die Zusammenstellung der Ziele nach Schwantag, zitiert bei Müller, G. "Probleme der Plankostenrechnung - Ihre Prinzipien und Entwicklungsmöglichkeiten" in "Leistungssteigerung - Kostensenkung" Bericht vom 5. Deutschen Betriebswirtschaftler Tag, Berlin 1952, S.90

22 Die nicht ausschliesslich leistungsabhängigen Beteiligungssysteme

Bereits an früherer Stelle wurde auf die wichtigsten Formen der Erfolgsbeteiligung und ihre Systematisierung hingewiesen.¹⁾ Wenn in diesem Abschnitt über die Begründung der Leistungsbe- teiligung näher auf diese Formen eingegangen wird, nachdem die an die Beteiligung zu stellenden Aufgaben und Erwartungen dar- gelegt wurden, so geschieht das nicht, um einen vollständigen Überblick über die mannigfachen in Theorie und Praxis erprobten Systeme zu geben. Vielmehr seien hier nur die typischen Formen herausgegriffen und lediglich unter demjenigen Aspekt einer kritischen Untersuchung unterzogen, inwieweit sie die als not- wendig erachteten Aufgaben und Postulate erfüllen. Die zur Be- gründung der Leistungsbeteiligung erforderlichen Erkenntnisse können durchaus innerhalb dieser Beschränkung gewonnen werden. Daher wäre dem Ziel dieser Arbeit nicht damit gedient, die ge- samte Diskussion um diese Systeme aufzurollen und auch die zahl- reichen Zwischenformen zur Darstellung kommen zu lassen.²⁾

Dieser Abschnitt befasst sich mit den nicht ausschliesslich lei- stungsgebundenen Formen der Beteiligung. In der Vorrangstellung der Beteiligungsbasis liegt es bedingt, dass das Kriterium der Leistungsgebundenheit primär für die Basis gelten muss und da- her die vier auf globalen Grössen beruhenden Beteiligungsformen anzuführen sind. Diesen Anwendungsformen wird deshalb eine man- gelnde Leistungsgebundenheit unterstellt, weil erstens zwar Leistungsmomente in der Basisgrösse enthalten sind, aber auch andere Einflüsse mehr oder minder stark wirksam sein können, und weil zweitens die Einzelleistungen aller Belegschaftsmit- glieder zu einer Grösse zusammengezogen werden. Damit stehen diese globalen Basen im Gegensatz zur Leistungsbeteiligung.

Die vier genannten Systeme sind jedoch nicht nur hinsichtlich ihrer Basis als nicht-leistungsgebunden zu bezeichnen, sondern

1) Vgl. unter Punkt 121

2) Ein vollständigerer Überblick wird in den zitierten Publi- kationen gegeben. Umfassende Literaturverzeichnisse zu dem Beteiligungsproblem und den einzelnen Beteiligungssystemen finden sich besonders bei Bayer, H., a.a.O., S.151 ff.; - Jenny, H., a.a.O., S.199; - Kormann, B., a.a.O., bibliographi- scher Anhang

auch hinsichtlich der Aufschlüsselung (drittes Grundproblem). Von einer Gesamtgrösse ausgehend ist eine rechnerische wie sachliche Brücke zur individuellen Leistung nicht auf direktem Wege (!) möglich, so dass grundsätzlich individuelle Leistungsmomente bei der Aufschlüsselung nicht berücksichtigt werden. Extreme Beispiele nicht-leistungsbezogener Aufschlüsselungen liegen vor bei genereller Aufschlüsselung über den Weg allgemeiner Sozialleistungen und bei individueller Aufschlüsselung pro Kopf oder nach sozialen Gesichtspunkten. Die differenzierenden Aufschlüsselungsformen wie die Quotenermittlung anhand der Lohn- bzw. Gehaltshöhe, anhand der Arbeitsbewertung oder anhand der Persönlichkeitsbewertung stützen sich auf solche Grössen, die den durchschnittlichen Beitrag des einzelnen zum Leistungsprozess zum Ausdruck bringen. Soweit die Lohn- oder Gehaltshöhe herangezogen wird, kann man bereits schon über die Aussagefähigkeit in Bezug auf eine typische Leistungsangabe streiten. In keinem der genannten Fälle aber geht aus diesen Massstäben hervor, welchen Anteil der einzelne zu der in der "Basis" enthaltenen Mehrleistung beigetragen hat; denn diese Differenzierung der Quoten geht von der Unterstellung aus, dass ein den durchschnittlichen Leistungen äquivalenter Leistungsanstieg vorliegt. Diese fiktive Annahme kann in der Realität keineswegs immer bestätigt werden, weshalb auch diese Aufschlüsselungsformen als nicht streng leistungsgebunden zu betrachten sind.

Die Kombinationen zwischen den vier globalen Basisgrössen und diesen genannten Aufschlüsselungen ergeben also Beteiligungsformen, die in doppelter Hinsicht nicht streng leistungsgebunden sind. Um in den folgenden Ausführungen stets Wiederholungen zu vermeiden, werden nur die als Basis benutzten Grössen untersucht, weil ausschliesslich darin die Unterschiedlichkeiten der einzelnen Systeme liegen. Alle Systeme lassen in gleicher Weise bei der Aufschlüsselung die Berücksichtigung der individuellen Mehrleistung vermissen, so dass dieser Punkt nicht immer von neuem erwähnt werden muss. Es genügt jeweils die Darstellung der zwei ersten Grundprobleme, der "Basis" und des "Anteils".

Der Vollständigkeit halber soll jedoch noch auf eine Ausnahme verwiesen werden: Wenn eine globale Gesamtsumme streng nach den Grundsätzen der Leistungsbeteiligung aufgeschlüsselt wird, liegt der Abstufung der Quoten untereinander nicht eine nur normierte Leistungsskala zugrunde, sondern man erhält eine den tatsächlichen individuellen Mehrleistungsbeitrag zum Ausdruck bringende Quotendifferenzierung, weshalb diese damit gegebenen Kombinationsmöglichkeiten gesondert behandelt werden müssten. Hier sind jedoch in der Tat Ausnahmefälle gegeben und diese Verbindungen zwischen einer globalen Beteiligung und einer Leistungsbeteiligung werden erst an späterer Stelle berücksichtigt,¹⁾ obwohl es sich begrifflich -in Ableitung von der Basis- ebenfalls um eine auf einer Gesamtgrösse beruhende Beteiligungsform handelt.

221 Die Gewinnbeteiligung

Nach einer weitläufigen, wenn auch wechselhaften Vergangenheit steht die Gewinnbeteiligung im eigentlichen Sinne²⁾ heute noch im Mittelpunkt der Diskussion und findet auch in zahlreichen Betrieben praktische Anwendung.

Es soll hier nicht die Frage aufgegriffen werden nach den Ursachen des Gewinns, seiner Zurechnung auf die Produktionsfaktoren und seiner Berechtigung in der heutigen Form als dem Unternehmer gehörend. Wie auch die theoretischen Beweggründe für eine Gewinnbeteiligung der Belegschaft sein mögen, so münden sie doch letzten Endes alle in der Überzeugung, dass zu der Gewinnerzielung auch ein Beitrag der Belegschaft notwendig und der Gewinn nicht einzig auf die Unternehmerleistung zurückzuführen ist, sowie dass der Gewinn nicht unbedingt "kein ver-

1) Siehe unter Punkt 44

2) Gemeint ist hier die tatsächlich auf dem Gewinn basierende Beteiligung, und zwar diejenige Gewinnbeteiligung, die nicht aufgrund einer -irgendwie entstandenen- kapitalmässigen Teilhabe der Belegschaftsmitglieder entstanden ist. Auch wenn diese letztere Form z.B. aufgrund der Schenkung von Anteilscheinen begründet wurde, so ist die Belegschaft unter diesem Gesichtspunkt der Beteiligung am Gewinn unter die Kapitalgeber einzureihen (Vgl. dazu Fischer, G. "Formen der Gewinnbeteiligung und ihre Problematik", a.a.O., S.2)

brauchbares, sondern ein zur Investition bestimmtes Einkommen"¹⁾ ist.

Für die Ermittlung des Gewinns, an dem die Belegschaft teilhaben soll, stellen sich zunächst die zwei Grundfragen, wie der Gewinn berechnet und an welcher Gewinngrösse die Beteiligung gemessen wird. Der Gesamtgewinn als Saldogrösse aus der Bilanz unterliegt der Beeinflussung aller in der Bilanz vertretenen Posten.²⁾ Damit wirken sich sämtliche die Betriebswirtschaft berührenden inneren und äusseren Faktoren auf den Gewinn aus, so dass seine Höhe nur zum Teil von der Belegschaft bestimmt werden kann.³⁾ Ebenso wie erhöhte Leistungen der einzelnen Mitarbeiter durch den Leistungsrückgang von Kollegen kompensiert werden können, so vermag das Ergebnis aus der Gesamtleistung der Belegschaft durch äussere und unternehmerische Faktoren im günstigen oder ungünstigen Sinne verwischt und aufgehoben zu werden. Damit besteht die Möglichkeit, dass die individuelle Leistung positiv oder negativ verändert wird infolge der

- a) personellen Verschiebung zwischen den Belegschaftsmitgliedern untereinander sowie den Führungskräften
- b) sachlichen Verschiebung zwischen dem innerbetrieblichen und dem ausserbetrieblichen Bereich.

Psychologisch bedeutsam ist ausserdem die zeitliche Verschiebung zwischen der Leistungserstellung und der Beteiligungsaus-schüttung, welche infolge der meist nur jährlich vorzunehmenden Gewinnfeststellung und den zeitraubenden Bilanzierungsvorgängen ebenfalls der Beziehung zwischen Leistung und Beteiligungsquoten abträglich ist. Als gesamtbetriebliche Erfolgsgrösse ist der Gewinn zu vielen Beeinflussungsmöglichkeiten ausgesetzt, als dass er eine Verbindung zum Einkommensinteresse der Belegschaftsmitglieder schaffen könnte. Mit der Gewinnbeteiligung

-
- 1) Kellner, W. "Warum keine Gewinnbeteiligung?" Der Arbeitgeber Heft 17/1951, S. 25. - Vgl. auch die hier einsetzende Kritik an der Gewinnbeteiligung bei Schuster, E., a.a.O., S. 33 f.
 - 2) Auf die mannigfaltige Verursachung des Gewinns verweist im Zusammenhang mit der Beteiligung z.B. Bussmann, K.F. "Zur Frage der Gewinnbeteiligung" Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 1950, S. 421
 - 3) "Der Gewinn der Unternehmung ist seinem Wesen nach markt-orientiert und, für den grössten Teil der Arbeitnehmer, jeder Einflussnahme entzogen". (Baumgartner, H.U. "Die Sozialpolitik der industriellen Unternehmung", Bern 1950, S. 44)

ist eine Beteiligung am gesamtunternehmerischen Risiko gegeben, die auch in den oben aufgestellten Postulaten als nicht wünschenswert erachtet wurde.

Selbst wenn man statt des Gesamtgewinns,¹⁾ in welchem auch der positive oder negative Erfolg neutraler, vom eigentlichen Betriebszweck unabhängiger Vorgänge enthalten ist, den Betriebsgewinn¹⁾ als Basis heranzieht, der nur den Erfolg der eigentlichen funktionalen Betriebsbereiche erfasst, so wird das System damit dem Leistungsgedanken nicht wesentlich näher gerückt.

Die Problematik der Gewinnbeteiligung liegt ausserdem in der Subjektivität der Gewinngrösse. Neben die mannigfachen betriebswirtschaftlichen Forderungen bei der Gewinnermittlung -es sei nur an die Diskussion um die Bilanztheorien erinnert- treten auch handels- und steuerrechtliche Vorschriften, die zusammen mit der Verwirklichung bilanzpolitischer Zielsetzungen der Unternehmensleitung den Gewinn stets eine "Wahrscheinlichkeitsgrösse"²⁾ bleiben lassen. Insbesondere "die verschiedenen Bewertungsmöglichkeiten lassen den Zweifel auftauchen, ob überhaupt die richtige Höhe des Gewinns feststellbar ist".³⁾

Als Konsequenz ergäbe sich daraus der Vorschlag, dass man von dem irgendwie ermittelten Gewinn jeweils diejenige Summe als Beteiligungsbetrag absondert, die gemäss der jeweiligen wirtschaftlichen Situation für die Betriebswirtschaft tragbar erscheint. Aber "die moderne Gewinnbeteiligungs-Literatur bekennt sich ausnahmslos zur Ansicht, dass nur dann Gewinnbeteiligung vorliegt, wenn die Gewinnanteile nach bestimmten, feststehenden Grundsätzen errechnet werden"⁴⁾, weshalb eine willkürliche Anteilsbemessung nicht vorgenommen werden kann. Aus der Tatsache des Gewinns als Wahrscheinlichkeitsgrösse sowie der Notwendigkeit eines konstanten "Anteils" von dieser Grösse als Beteiligungssumme leitet sich die Folge ab, dass die Belegschaft zwar

1) Fischer, G. "Allgemeine Betriebswirtschaftslehre", a.a.O., S.279.

2) Rössle, K. "Allgemeine Betriebswirtschaftslehre", a.a.O., S.118

3) Fischer, G. "Allgemeine Betriebswirtschaftslehre", a.a.O., S.278

4) Jenny, H., a.a.O., S.63

an der ermittelten Gewinngrösse beteiligt wird, aber keineswegs am wirklichen Betriebserfolg teilhaben muss. Infolge dieser Divergenz zwischen Gewinn und gesamtbetrieblichen Belegschaftserfolg erhält die Gewinnbeteiligung mehr den Anschein einer aus Schenkung beruhenden Zuwendung als einer echten Beteiligung von Partnern. Selbst wenn die bei der Gewinnberechnung angewandten Grundsätze in den Fragen der Bewertung, Rechnungsabgrenzung, Bilanzpolitik usw. kontinuierlich fortgeführt werden, kann nur die relative Beteiligungshöhe proportional zum Betriebserfolg gesichert werden.

Die Gewinnmanipulation bildet ein nicht unwesentliches Werkzeug in der Hand der Unternehmensleitung, namentlich in Hinsicht auf die Betriebserhaltung, die Selbstfinanzierung, die steuerliche Belastung, die Ausschüttungen an die Kapitalgeber und die Sicherung von Liquidität und Kreditwürdigkeit. Wird der Gewinn als Basis für die Beteiligung verwendet, dann vermindert die eben verlangte Kontinuität bei der Gewinnberechnung die Wirksamkeit dieses Werkzeuges. Die Unternehmensleitung begibt sich eines ihrer wirksamsten Instrumente, wenn sie im Sinne der Partnerschaft ein Mitspracherecht bei der Gewinnberechnung für die Belegschaft einräumt.¹⁾ Die Belange der Betriebswirtschaft stossen dann nicht nur auf die Kapitalinteressen und jene der öffentlichen Hand, sondern daneben auch auf die Interessen der Belegschaft, selbst wenn man in das Beteiligungssystem Klauseln einbaut, dass die Beteiligungssumme nur vom realisierten Gewinn oder vom Substanzgewinn errechnet wird.

"Die Belegschaft ist zunächst nur an Auszahlungen für sich selbst interessiert; den betrieblichen und unternehmerischen Ansprüchen steht sie zumindest skeptisch gegenüber".²⁾ Im Falle der Gewinnbeteiligung wird man also der Belegschaft bei der Berechnung der Basis keine partnerschaftliche Mitgestaltung einräumen können, um in der Lage zu bleiben, den mit einem Primat versehenen Betriebsinteressen gerecht zu werden. Mit diesem Vorbehalt bei der Durchführung des Systems wird wohl kein

1) Allein die Offenlegung der gesamten Buchhaltung wird viele Unternehmer vor einer Gewinnbeteiligung zurückschrecken lassen.

2) Huppert, W. "Erfolgsbeteiligung der Arbeitnehmer", a.a.O., S.

Grundstein zur sozialen Annäherung gelegt.

Der Grundtypus Gewinnbeteiligung ist in seiner praktischen Durchführung in vielfältigen Formen anzutreffen.¹⁾ Die erste Artenbildung setzt bereits bei der Gewinnberechnung ein, auf deren Schwierigkeiten hingewiesen wurde und die jeweils aufgrund der individuellen Vereinbarungen der Sozialpartner vorgenommen wird. "In der Regel wird vom Bilanzgewinn ausgegangen und zwar am häufigsten vom jährlichen Bilanzgewinn"²⁾; zum Teil erfolgen aber auch kurzfristigere Gewinnermittlungen, damit die zeitliche Spanne der Erfolgsverursachung und ihrer Belohnung verkürzt wird. Von dem Bruttogewinn sind einige Beträge abzuziehen, so z.B. Unternehmerlohn, Eigenkapitalzins, Risikoprämie, Rücklagen u.a.³⁾, wobei die Auswahl der zu berücksichtigenden Posten und deren Höhe von Betrieb zu Betrieb verschieden ist und deren Festlegung wiederum erhebliche Meinungsverschiedenheiten der Interessenten auslösen kann. Von diesem restlichen Gewinnbetrag wird die Beteiligungssumme üblicherweise errechnet aus⁴⁾

1. einem festen Prozentsatz des anrechenbaren (=bereinigten) Gewinns oder
2. dem Verhältnis von Lohnsumme zu investiertem Kapital oder
3. dem Verhältnis von Lohnsumme zu Dividendensumme oder
4. einem gleichen oder annähernd gleichen Prozentsatz wie der Dividendensatz.⁵⁾

Diese einzelnen Schlüsselungsmöglichkeiten sollen hier nicht näher untersucht werden, ebenso nicht die vielfältigen Formen

-
- 1) Kellner, W., (a.a.O., S.29) spricht von 17000 verschiedenen Systemen der Gewinnbeteiligung, von denen viele aber heute nicht mehr bestehen. Vgl. dazu die Schemata bei Henzler, R. a.a.O., S.265, und Jenny, H., a.a.O., S.54. - Zahlreiche praktische Beispiele sind enthalten in Friedrichs, H. "Ergebnisbeteiligung in der Praxis", a.a.O., S.25 ff.; Kormann, B., a.a.O., S.3 ff.; Sozial-Archiv 1 A a, 1 A b und 1 A c.
 - 2) Jenny, H., a.a.O., S.55
 - 3) Jenny, H., a.a.O., S.83; - Bayer, H., a.a.O., S.80 f.
 - 4) Nach Jenny, H., a.a.O., S.57
 - 5) Vgl. Gottschalk, H. "Gewinnbeteiligung nach Dividende" Sozial-Archiv Schriftenreihe Nr.6, Essen 1955

der Einzelaufteilung und die dabei berücksichtigten Faktoren. Wesentlich ist hier nur, dass bei der Berechnung des "Anteils" der Belegschaft vom Gewinn keine Schlüsselung entsprechend einem echten Leistungsmaßstab angeführt wird. Auch aus der Lohnsumme kann nicht der Betrag herausgelesen werden, den der "Faktor Arbeit" zum Gesamterfolg beigetragen hat, so dass es weder unter deren Zuhilfenahme noch unter Verwendung der übrigen Schlüssel jene Bestandteile des Gewinns auszusondern gelingt, die "der Leistung und Initiative eines Arbeitnehmers oder einer Gruppe von Arbeitnehmern"¹⁾ zu verdanken sind.²⁾

In Ermangelung von Rechenmethoden, die eine wenigstens tendenzielle -wenn schon nicht proportionale- Abhängigkeit der Beteiligungsquoten von der Belegschaftsleistung erlauben, bleibt die Gewinnbeteiligung nicht auf die Erfolge der gesamtbetrieblichen personellen Leistung beschränkt, sondern schliesst auch eine positive Risikoentwicklung ein. Die Belegschaft wird dabei an Risikogewinnen beteiligt, während sie aber zugleich aus finanziellen wie sozial-ethischen Gründen von einer Verlusttragung ausgeschlossen bleiben muss. Da gerade diese typischen, von äusseren Faktoren bestimmten Risikogewinne "mit einer Hypothek ebenso hoher Verlustrisiken behaftet sind"³⁾, die sich im Falle einer Nur-Gewinnbeteiligung aber nicht mehr saldomässig ausgleichen können, ergeben sich hieraus schwerwiegende Folgen hinsichtlich der Unternehmerinitiative, der Kapitalbildung und der Betriebserhaltung selbst. Das negative wie positive Risiko der gesamtbetrieblichen Leistungsfähigkeit sollte dem Unternehmer bzw. Kapitalgeber vorbehalten bleiben, denn der einzelne Arbeitende hat sein eigenes Risiko zu tragen, und zwar dasjenige seiner eigenen Leistungsfähigkeit. Obwohl "Markt-'Gewinne' nur durch die Erzeugnisse der Produktion realisiert werden können"⁴⁾ und aus der Gemeinsamkeit der Arbeit bei der Entstehung dieser Produkte die Folgerung abgeleitet wird, dass

1) Kellner, W., a.a.O., S.25

2) So auch u.a. Volkswirtschaftliche Gesellschaft e.V., a.a.O., S.21: "In der Praxis lassen sich die verschiedenen Elemente, von denen der Gewinn eines Betriebes abhängig ist, nicht nach ihrem Anteil am Erfolg messen."; - ausserdem Bussmann, F.K. a.a.O., S.421.

3) Spiegelhalter, F., "Gewinnbeteiligung", a.a.O., S.23

4) Kampschulte, F. u. Völker, R., a.a.O., S.38

deshalb auch eine Beteiligung am Markteinfluss zu empfehlen ist,¹⁾ wird hier dennoch die Ansicht vertreten, dem Unternehmer das Marktrisiko vollauf zu belassen. Der Arbeiter steht nur in dem technischen Vorgang der Produktion, und seine Beteiligung sollte auf die dortigen Leistungsrisiken beschränkt bleiben. So wünschenswert eine Verbindung des Arbeiters mit den gesamtwirtschaftlichen Zusammenhängen auch wäre, um ihm eine nähere Veranschaulichung unseres Wirtschaftssystems zu geben, ist diese Verbindung andererseits mit zu vielerlei Bedenken behaftet. Für die Angestellten, insbesondere für die Leiter und die Mitarbeiter der nach dem Markt hin orientierten Abteilungen, ist zwar grundsätzlich die gleiche Einschränkung zu machen, wenn auch in späteren Untersuchungen die Gewinnbeteiligung für diese Kategorie nochmals erörtert wird, da ja bei jenen Belegschaftsangehörigen eine Ausrichtung der Tätigkeit zum Markt hin vorliegt.

Generell interessiert es den Arbeitnehmer einerseits nicht, ob der Betrieb das für seine Leistung an ihn im voraus gezahlte Entgelt vom Markt zurückerstattet erhält, so dass er nicht zugleich erwarten darf, dass der Betrieb trotz seines Risikos der Leistungsverwertung der Belegschaft eine Partizipation ausschliesslich am positiven Markterfolg einräumt.²⁾

Als volkswirtschaftliche Nachteile der Gewinnbeteiligung werden insbesondere genannt die Verschiebung der Einkommensverwendung von der Investition zur Konsumtion, die Verstärkung der Konjunkturzyklen auf dem Verbrauchsgütermarkt sowie die Vernachlässigung der Preissenkungstendenzen, doch hierauf kann nicht im einzelnen eingegangen werden.³⁾

Abschliessend muss die Gewinnbeteiligung dahingehend charakterisiert werden, dass sie weder als ein geeignetes Mittel zur sozialen Entspannung noch zur Freilegung von Leistungsreserven und Förderung der Wirtschaftlichkeit im Produktionsprozess zu

1) Kampschulte, F. u. Völker, R., a.a.O., S. 38

2) So auch Huppert, W. "Erfolgabeteiligung der Arbeitnehmer", a.a.O., S. 43

3) Näheres bei Schuster, E., a.a.O.; - Jenny, H., a.a.O., S. 96 ff.; - Spiegelhalter, F. "Gewinnbeteiligung", a.a.O., S. 22 ff.; - Kellner, W., a.a.O., S. 24; u.a.

erachten ist.¹⁾ Die vielgestaltige Problematik der Gewinngrösse kann nicht mit dem Hinweis auf einzelne positive Ergebnisse in der Anwendung der Gewinnbeteiligung übergangen werden. "Wer das Wesen der Unternehmung versteht und weiss, wovon der Gewinn der Unternehmung abhängt, wird auch nie einer eigentlichen Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer das Wort reden."²⁾

222 Die Gesamtumsatzbeteiligung

Eine andere Gruppe von Beteiligungssystemen verwendet als Basis den betrieblichen Umsatz, also die marktmässig realisierte Betriebsleistung innerhalb eines bestimmten Zeitraumes.³⁾ Um die Vergleichbarkeit dieser Grundlage während einer Reihe von Rechnungsperioden aufrechtzuerhalten und somit die Kontinuität des gesamten Systems zu gewährleisten, muss der anfangs gewählte Umsatzbegriff und die Methode seiner Errechnung stets beibehalten werden. Die Vergleichbarkeit des Umsatzes, welcher eine zentrale Bedeutung zukommen muss, ist jedoch in keinem Betrieb über längere Zeit hinaus zu gewährleisten; denn sie wird mehr oder minder stark beeinträchtigt oder gar aufgehoben vor allem durch

1. Schwankungen der Rohstoffpreise
2. Verwendung neuer Rohstoffe
3. Wechselnder Anteil der Fremdleistungen seitens vor- oder nebengelagerter Betriebe⁴⁾

1) Vgl. Friedrichs, H. "Kritik des Profit Sharing" Sozialer Fortschritt 1953, S. 196

2) Walther, A. "Bürokratische oder pretiale Wirtschaftsführung" Die Unternehmung 1948, S. 177

3) Demgemäss könnte diese Beteiligungsform auch als "Ertragsbeteiligung" bezeichnet werden, wie dies zuweilen geschieht. Aber da der Ertragsbegriff sogar in betriebswirtschaftlicher Sicht eine mehrdeutige Auslegung zulässt und nicht ausschliesslich die marktmässig realisierte Betriebsleistung beinhaltet (vgl. Fischer, G. "Allgemeine Betriebswirtschaftslehre", a.a.O., S. 276), wird an dem Ausdruck "Gesamtumsatzbeteiligung" festgehalten. Auch falls die Bruttogrösse des Umsatzes infolge verschiedener Abzüge einer Nettogrösse nähergebracht wird, liegt der primäre Bestimmungsgrund für die Basis dieser Beteiligungsverfahren in der Umsatzgrösse als der "wert- und mengenmässigen Güterbewegung eines Betriebes während einer bestimmten Periode" (Fischer, G. "Allgemeine Betriebswirtschaftslehre", a.a.O., S. 246)

4) Sehr oft schwankend entsprechend der konjunkturellen Lage

4. Reorganisationen im Produktionsablauf, namentlich Substitutionen unter den Produktionsfaktoren
5. Abweichungen, Umstellungen und Erweiterungen des Produktionsprogrammes¹⁾
6. Qualitätsänderungen der Erzeugnisse
7. Preisschwankungen für die Endprodukte und Änderungen der Verkaufsbedingungen
8. Geldwertschwankungen.

Die Umsatzhöhe kann entweder wertmässig oder mengenmässig bestimmt werden, wobei die wertmässige Messung meist bedeutend leichter durchzuführen ist. Um aber einen Teil jener Störungseinflüsse auszuschalten, vor allem die Preis- und Geldwertschwankungen,²⁾ sollte statt des Wertumsatzes der mengenmässige Umsatz herangezogen werden. Dann entfallen in erster Linie die Beeinflussungen unter 1,7 und 8, doch ist diese mengenmässige Umsatzmessung auf die Ausnahmefälle von Betrieben mit Simultanproduktion beschränkt. Um den Vorteil des Mengenumsatzes auch auf Mehrprodukt-Betriebe auszudehnen, kann in beschränktem Umfange auch dort ein Mengenmass aufgestellt werden, indem man mittels Äquivalenzziffern den Gesamtumsatz aus den Mengeneinheiten der Teilumsätze errechnet.³⁾ Mit der Bestimmung solcher Äquivalenzziffern sind aber zusätzliche Schwierigkeiten gegeben, da die Gewichtung der einzelnen Erzeugnisgruppen untereinander meist nicht aufgrund von exakten Berechnungen möglich ist, so dass der Normalfall bei der Verwendung des wertmässigen Umsatzes liegt.

Mit der überwiegenden Wertmessung des Umsatzes gelingt also die Ausschaltung der Preis- und Geldwertänderungen im allgemeinen nicht. Die übrigen der angeführten Möglichkeiten, welche die Vergleichbarkeit der Umsatzgrösse stören können, beschränken sich sowohl bei wert- als auch bei mengenmässiger Messung im wesentlichen auf eine Beeinflussung der Kostenhöhe. Falls nicht

1) Häufig bei Serienfertigung

2) Infolge des Einflusses der Preise und des Geldwertes wirkt eine Gesamtumsatzbeteiligung wie eine gleitende Lohnskala und setzt die Lohn-Preis-Spirale in Gang (vgl. Coester, F. "Gewinnbeteiligung als ordnungspolitisches Problem" Wirtschaftspolitische Chronik Heft 1/1953, S. 54 f.)

3) Im wesentlichen beschränken sich diese Fälle auf solche Betriebe, in denen eine Äquivalenzziffern-Kalkulation durchführbar ist.

vom Kostenumsatz, sondern vom Fakturenumsatz¹⁾ ausgegangen wird, könnte man diese Gruppe der störenden Einflüsse zwar negieren, weil die Kosten ja nicht unmittelbar die Umsatzgrösse bestimmen. Doch auch über den Fakturenumsatz wirken sich Kostenänderungen infolge des tendenziellen Zusammenhanges zwischen Kosten und Preisen -zumindest auf lange Sicht hin- auf den Umsatz aus.

Wenn der Kostenumsatz als Ausgangsgrösse herangezogen wird, werden höhere Beteiligungssätze durch eine Kostensteigerung erzielt. Jene Beziehung zwischen Kosten und Preisen, die der Realität nicht abgesprochen werden darf, könnte aber bei Verwendung des Wertumsatzes als Beteiligungsgrundlage -zwar in weitaus geringerem Masse- auch dazu führen, dass die Beteiligten nicht an einer Kostensenkung, sondern an einer Kostenerhöhung interessiert wären, um auf diesem Wege über eine Preiserhöhung eine bequeme Steigerung des Umsatzes zu erreichen. Keinesfalls muss die Umsatzbeteiligung unbedingt zu einer Steigerung der Wirtschaftlichkeit insgesamt anspornen, da eine quantitative Mehrleistung sich auch dann positiv auf die Beteiligungsbasis auswirkt, wenn zwar dadurch die Lohnkosten pro Stück gesenkt, aber diese Senkung durch eine Erhöhung anderer Kostenarten, wie Material-, Energie- und Maschinenkosten kompensiert werden.

Als weiterer Einwand gegen eine Umsatzbeteiligung muss angeführt werden, dass der Umsatz noch nichts aussagt über den Erfolg betrieblichen Schaffens: Erstens vernachlässigt die Verwendung der Umsatzziffer die letzte Etappe in der Realisierung der Betriebsleistung, welche erst mit dem Eintreffen der Gegenwerte im Betrieb abgeschlossen ist. Und zweitens besteht generell kein notwendiger Zusammenhang zwischen der Umsatzgrösse und dem betrieblichen Erfolg (Gewinn und Verlust). Wenn einerseits nicht nur die Leistung der Belegschaft berücksichtigt wird, sondern die Höhe der Beteiligung von vielerlei Imponderabilien und dem Arbeiter unbeeinflussbaren Tatbeständen abhängig gemacht wird, um die Mitarbeiter an dem gesamten positiven Betriebsschicksal teilhaben zu lassen, so steht dieser

1) Vgl. zu diesen beiden Begriffen Fischer, G. "Allgemeine Betriebswirtschaftslehre", a.a.O., S.243.

Idee entgegen, dass der Unternehmer zusätzliche Zahlungen zu leisten hat, auch wenn er selbst ohne zusätzliches Einkommen bleibt oder sogar einen Verlust tragen muss. Zwar wurde oben auf den Zusammenhang zwischen Kosten und Preisen aufmerksam gemacht, so dass der Fall eines Umsatzes mit Verlust unrealistisch scheint, doch wurde diese Beziehung als nur tendenzmässig bezeichnet. Ausserdem muss beachtet werden, dass sich Preise und Kosten nur langfristig anzupassen pflegen, während kurzfristig ein gewinnloser Umsatz durchaus möglich ist.

Eine Beteiligung am Umsatz berücksichtigt nicht unmittelbar die Einzelleistung oder die Leistung des gesamten Produktionsfaktors Arbeit, andererseits aber basiert sie auch nicht auf dem Unternehmenserfolg, hinsichtlich Gewinn oder Verlust und durchbricht hier das partnerschaftliche Denken.

Das Hauptargument gegen eine Umsatzbeteiligung bildet die Tatsache, dass die Umsatzziffer zu weit entfernt liegt von dem Wirkungsbereich des einzelnen Mitarbeiters.¹⁾ Dem Beteiligungssystem muss, wie oben bereits näher ausgeführt wurde, auch die Aufgabe zuerteilt werden, die Arbeits- und Leistungsfreudigkeit zu steigern. Dieses Ziel lässt sich aber am besten dann erreichen, wenn die als Kriterium des Arbeitserfolges herangezogene Rechengrösse in direkter Beziehung zum einzelnen Arbeitsplatz steht und die Möglichkeit einer Beeinflussung durch den einzelnen sichtbar gegeben ist. Namentlich die im Umsatz enthaltenen Absatzerfolge sowie die Preis- und Geldwertschwankungen, ausserdem die globale Zusammenfassung aller Arbeitsplätze lässt diese Grösse zu einem Sammelbecken unzähliger Beeinflussungen werden. Daher bleibt sie sowohl in der Vorstellung als auch in der Realität durch das Verhalten eines einzelnen wie einer Arbeitsgruppe nahezu unberührt. Nicht einmal die Schwankungen der Gesamtproduktion vermögen durch den Umsatz ausgewiesen zu werden. Deshalb liegt die Vermutung nahe, "dass in diesem Falle kein individueller Leistungsanreiz vorliegt; dass somit auch nicht festzustellen ist, wem eine vorliegende Leistungssteigerung zuzuschreiben ist. Es kann daher vorkommen,

1) "...bei der Produktion von Waren kann von einer unmittelbaren Beeinflussung des Umsatzes nur bei den mit dem Vertrieb der hergestellten Produkte, nicht aber bei den mit der Herstellung der Produkte selbst beauftragten Arbeitnehmern gesprochen werden." (Wendlandt, H., a.a.O., S.58)

dass einige wenige Personen die Hauptträger der Leistung sind, während andere davon profitieren."¹⁾

So sehr auch die Tatsache bestechen mag, dass der Umsatz aus der Buchhaltung einwandfrei und mühelos ermittelt und seine Höhe nicht zweifelnd untersucht werden kann, lassen doch viele Bedenken eine recht kritische Einstellung gegenüber dem Gesamtumsatz als Beteiligungsbasis einnehmen. Die Gesamtumsatzbeteiligung findet dennoch in einer Reihe von Betrieben praktische Anwendung, und im folgenden seien zwei der praktizierten Verfahren dargestellt.²⁾ Dabei wird das Hauptgewicht auf die Ermittlung des ausschüttbaren Anteils gelegt, während die Aufschlüsselung auf die einzelnen Mitarbeiter als Sekundärfrage nicht ausführlich untersucht wird.

Das heute am weitesten verbreitete System einer Gesamtumsatzbeteiligung bildet der "salaire proportionnel".³⁾ Dort liegt der Gedanke zugrunde, dass zwischen der Summe aller Arbeitsvergütungen und dem Umsatz eine proportionale Beziehung aufgestellt werden kann, welche aus der Vergangenheit übernommen wird und für die folgenden Jahre als Bemessungsgrundlage der Entlohnung im weitesten Sinne dient.⁴⁾

1) v.Beckerath, P.G. "Prämienlöhne im Dienste der Leistungssteigerung" Der Arbeitgeber Nr.2/1949, S.11

2) Vgl. ausserdem das Beispiel bei Gross, H. "Manager von Morgen", a.a.O., S.86 f., wo der sog. "Adamson-Plan" beschrieben ist, welcher in rund 50 Betrieben angewandt wird (Kormann, B., a.a.O., S.74); ausserdem je ein Beispiel bei Friedrichs, H. "Ergebnisbeteiligung in der Praxis", a.a.O., S.107 f., und in Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1951, S.325/3).

3) Die Idee des salaire proportionnel geht von dem französischen Fabrikanten Eugène Schueller aus und bildet einen der Grundpfeiler in seinem System einer daneben auch das Geld und die Steuer umfassenden "économie proportionnelle" (Schueller, E. "Vers une économie proportionnelle" Paris 1947). Das System ist heute in mehr als dreitausend überwiegend französischen Betrieben zu finden (Schueller, E. "Der proportionelle Lohn" Mensch und Arbeit 1952, S.161). In der deutschen Literatur wird der Begriff meist mit "Proportionaler Lohn" oder "Proportioneller Lohn" übersetzt, in schweizerischen Publikationen findet sich die Bezeichnung "Verhältnislohn".

4) "Son principe consiste à stabiliser la proportion entre la part du travail et la production exprimées en chiffre d'affaires." (Schueller, E. "Vers une économie proportionnelle" a.a.O., S.66)

Durch die Inbeziehungsetzung von Gesamtlohnsumme (einschliesslich aller Sozialleistungen) und Umsatz während zurückliegender Rechnungsperioden normaler wirtschaftlicher Verhältnisse wird der "Anteil der Arbeit" am Gesamtumsatz ermittelt und in seiner prozentualen Höhe für die Zukunft garantiert.¹⁾ Steigt der Umsatz, so erfolgt eine zusätzliche Ausschüttung, die sich aus der Differenz zwischen dem anhand des Umsatzes errechneten "Anteil der Arbeit" und den tariflich bezahlten Löhnen und Gehältern (einschliesslich Sozialleistungen) ergibt. Aber nicht der gesamte Differenzbetrag wird bar ausbezahlt, sondern ein Teil wird überwiesen auf einen Fonds für soziale Härtefälle²⁾, ein anderer Teil auf einen Kompensationsfonds.²⁾ Aus letzterem werden Beträge wiederum an den Betrieb abgeführt, falls sich infolge eines Umsatzrückganges eine negative Differenz aus obiger Rechnung ergeben sollte.³⁾

Bei der Anwendung des salaire proportionnel haben sich verschiedentlich Schwierigkeiten ergeben wegen der dargelegten Veränderlichkeit der Umsatzgrösse. Schueller fordert zunächst schon als unerlässliche Voraussetzung für die Durchführung des Systems die Stabilität der Verkaufspreise, um die Umsatzziffer von den von dieser Seite ausgehenden Schwankungen zu befreien.⁴⁾ Dieses Postulat der Preisstabilität widerspricht aber der realen Wirtschaftslage sowie den Gesetzmässigkeiten unseres Wirtschaftssystems und bleibt damit, zumindest langfristig gesehen, uner-

- 1) In jüngster Zeit sind in Frankreich Kombinationen des salaire proportionnel mit dem System der autonomen Betriebsteile festzustellen, und zwar wird dabei der "Anteil der Arbeit" für die einzelnen Betriebsteile getrennt berechnet und aufgeteilt. Im Falle einer solchen Verbindung beider Verfahren kann der salaire proportionnel selbstverständlich nicht mehr als Globalbeteiligung gesehen werden. Diese -heute allerdings noch sehr vereinzelte- Bestrebung einer stärkeren Individualisierung des salaire proportionnel lässt erkennen, dass man dessen Globalform als mit Nachteilen behaftet erachtet.
- 2) Von einer für die Durchführung des salaire proportionnel gebildeten Kommission verwaltet.
- 3) In dieser ständigen Proportionalität zwischen dem Umsatz und den Löhnen sieht Schueller den dynamischen Faktor der zukünftigen wirtschaftlichen Entwicklung. Vgl. Schueller, E. "Vers une économie proportionnelle", a.a.O., S.91 ff., S.109 ff., u.a.
- 4) Schueller, E. "Vers une économie proportionnelle", a.a.O., S.82

füllbar.¹⁾ Ausserdem wird in den Darstellungen des salaire proportionnel auf die Notwendigkeit verwiesen, die Kontinuität der Umsatzgrösse durch einige Eliminierungen zu verbessern, namentlich durch das Ausschalten von Schwankungen der Rohstoffpreise.²⁾ Für solche Betriebe, in denen die Produktion wesentlich vom Umsatz abweicht, z.B. infolge von saisonbedingtem Absatz,²⁾ oder in denen wegen langer Produktionszeiten die Fakturierung wesentlich hinter der Produktion nachhinkt wie beim Schiffsbau oder Brückenbau,³⁾ muss die Umsatzziffer sogar fallen gelassen und durch die Produktionsziffer ersetzt werden.⁴⁾

Selbst wenn Schueller versichert, dass aufgrund der bisherigen Erfahrungen zu 90 % aller Fälle die Umsatzziffer die geeignetste Grösse sei, um die "Arbeitsintensität des Unternehmens bzw. Betriebes" zu messen,⁵⁾ bleibt die Umsatzziffer mit den zahlreichen Einwendungen behaftet, denen Schueller selbst zum Teil beipflichtet.

Eine weitere Problematik ergibt sich aus dem konstant gehaltenen "Anteil der Arbeit". Da bei jeder Erzeugnisgruppe der Anteil der Lohnkosten variiert, dürfte in Betrieben mit mehreren Erzeugnisgruppen nicht eine einheitliche Lohnkonstante festgelegt werden. Denn wenn sich die Produktion eines Produktes mit einem Lohnkostenanteil von 30 % erhöht, so darf sich das über den Umsatz nicht ebenso auswirken auf den Zusatzlohn, wie wenn die Produktion eines Erzeugnisses mit einem Lohnkostenanteil von 60 % gesteigert wird. Entweder muss mittels einer Äquivalenzziffern-Umrechnung ein für alle Erzeugnisgruppen gleicher

- 1) Bei den Betrieben von Schueller selbst sowie bei einem grossen Teil der übrigen den salaire proportionnel anwendenden Betriebe handelt es sich ausgesprochen um Markenartikel-Betriebe, denen aufgrund der Preisbindung der zweiten Hand immerhin ein wirksames Mittel für eine kurzfristige Preisstabilisierung zur Verfügung steht.
- 2) Schueller, E. "Vers une économie proportionnelle", a.a.O., S.67 f.
- 3) Bonk, H. "Die modernen französischen Lohnsysteme und die Probleme ihrer Anwendung in den französischen Betrieben", Diss.masch., München 1951, S.80
- 4) Vgl. den folgenden Abschnitt über die Produktionsbeteiligung
- 5) Schueller, E. "Vers une économie proportionnelle", a.a.O., S.6

Anteil der Lohnkosten errechnet werden, oder es muss der Gesamt-Umsatz in die einzelnen Gruppensummen unterteilt werden.

Eine andere Schwierigkeit liegt darin, dass der aus Vergangenheitswerten ermittelte "Anteil der Arbeit" über längere Zeiträume hinweg Anwendung finden soll, obwohl bei jeder strukturellen Änderung der Kostenzusammensetzung ein neuer "Anteil der Arbeit" festgesetzt werden müsste.¹⁾ Entweder sieht man dem Grundgedanken des Systems entsprechend von einer Neufestsetzung ab, dann aber wird die Dynamik innerhalb des Produktionsprozesses in technischer und wirtschaftlicher Hinsicht gelähmt, vor allem verringert sich die Neigung zu Neuinvestitionen. Oder man berät über einen neuen "Anteil der Arbeit", dann kommt es sehr leicht zu Meinungsverschiedenheiten, weil ja für einen zukünftigen Zeitraum dieser Anteil nicht aufgrund rechenmässiger Ermittlungen gewonnen werden kann.

Die Probleme des salaire proportionnel liegen also einmal bei der Umsatzziffer, zum anderen bei dem konstanten "Anteil der Arbeit".²⁾ Als positiv in Bezug auf die oben zusammengestellten Postulate ist jedoch festzuhalten, dass in dem "Anteil der Arbeit" die Löhne enthalten sind, wodurch tarifliche Lohnserhöhungen durch eine sich dann ergebende geringere Beteiligungssumme ausgeglichen werden.

Dieser Ausgleich entfällt bei solchen Beteiligungen vom Umsatz, die einen gewissen Hundertsatz des Umsatzes ausschütten ungeachtet der bereits geleisteten Arbeitsentgelte; auch hier liegt die Prozentzahl starr fest, doch ist in ihr nur der Beteiligungsanteil enthalten, so dass die Lohnentwicklung die Beteiligungshöhe nicht beeinflusst.³⁾

Da in solchen Formen der Gesamtumsatzbeteiligung keine grundsätzlich neuen Fragen im Vergleich zum salaire proportionnel auftreten, wird nicht näher auf sie eingegangen. Als zweites System in dieser Reihe soll dagegen jene Form ausführlicher

1) Vgl. Bonk, H., a.a.O., S. 89

2) Vgl. ausserdem die Kritik bei Stöbe, F., a.a.O., S. 55

3) So das System der Lemmerz-Werke GmbH., Königswinter = 1% vom Umsatz (Sozial-Archiv 1 A 51) und der Firma Photo-Forst, Nürnberg = 1% vom Umsatz (Fischer, G., "Partnerschaft im Betrieb", a.a.O., S. 162 f.)

behandelt werden, in welcher an Stelle des konstanten "Anteils" die Ausschüttungssumme nach einem variierenden Hundertsatz vom Umsatz berechnet wird. Als Beispiel für ein derartiges System sei die Methode eines Industriebetriebes aus der metallverarbeitenden Branche angeführt.¹⁾ Ausgehend vom Fakturenumsatz, der ausser der Absetzung der Retouren keinerlei Bereinigungen erfährt, legte man zunächst eine Prozentzahl des Umsatzes fest, die -umgerechnet auf die Summe der Löhne und Gehälter-, etwa 15% der Arbeitvergütungen ausmachte. Dieser Betrag wurde auf retrogradem Wege errechnet, indem man von derjenigen Summe ausging, die als Zusatzlohn für den Betrieb tragbar schien.

Jener Hundertsatz, der den ausschüttbaren Anteil des Umsatzes angibt, bleibt aber nicht konstant bei Umsatzerhöhungen oder -rückgängen, sondern er verändert sich gemäss einem festgelegten Plan. Bei zunehmendem Umsatz erhöht sich der Hundertsatz absolut und zwar stufenweise, so dass die Summe des Zusatzlohnes mit der Umsatzerhöhung progressiv steigt; bei sich verringern dem Umsatz nimmt sie entsprechend ab. Gegenüber dem obigen System mit konstantem Umsatzanteil bietet diese Methode des variierenden Umsatzanteiles den Vorteil, in grösserem Masse die Höhe des Zusatzlohnes der tatsächlichen Betriebssituation anzupassen. Denn bei Umsatzerhöhungen ist primär an den Fall gedacht, dass sie aufgrund von Leistungssteigerungen zu verzeichnen sind und somit eine Kostendegression mit sich bringen; dieser Degression der Kosten entspricht dann die Progression der Beteiligungssumme. In allen Fällen einer Umsatzänderung, die auf nicht leistungsbedingte Ursachen zurückzuführen ist, wird hierdurch jedoch die Divergenz zwischen dem Betriebserfolg und der Leistung der Belegschaft verstärkt.

Da aber auch bei diesem System bei einer bestimmten Umsatzhöhe ein vorher festgelegter "Anteil" zusätzlich an die Belegschaft ausgezahlt wird und die Ursachen für die Änderung des Umsatzes unbeachtet bleiben, vermag es nicht die angeführten Bedenken gegen die Umsatzbeteiligung aufzuheben.

1) Auf Wunsch der Firma kann der Name nicht genannt werden.

Mit den zwei zitierten Systemen der Gesamtumsatzbeteiligung sollte veranschaulicht werden, dass man sich auch in der Praxis mit der Problematik dieser globalen Grösse auseinandersetzt und mehrere Beeinflussungsfaktoren des Umsatzes als störend für das Beteiligungssystem empfindet.¹⁾ Indem die Notwendigkeit anerkannt wird, den Umsatz von den wichtigsten äusseren Einflüssen zu säubern, wird der einer Gesamtumsatzbeteiligung zugrunde liegende Gedanke, die Beteiligten mit dem gesamten Schicksal des Unternehmens zu verbinden, wieder teilweise aufgegeben. Trotz dieser Bereinigungen wird aber die Umsatzziffer aus den dargestellten Ursachen heraus stets einer Vergleichbarkeit über mehrere Perioden hinaus entbehren. Und "je schwankender der Absatz oder seine Preise in ihrem Verhältnis zu den Einkaufspreisen, je wechselnder das Produktionsprogramm jedes einzelnen Betriebes, je stärker insgesamt der Markteinfluss das Ergebnis der innerbetrieblichen Leistung durchkreuzt, desto ernster sollte man prüfen, inwieweit man einen festen Lohnanteil am Umsatz oder am bereinigten Umsatz garantieren kann".²⁾

Es wird sich nur eine geringe Zahl industrieller Betriebe³⁾

- 1) z.T. zieht man neben dem Umsatz weitere Grössen zur Errechnung der Beteiligungssummen heran, um auf diese Weise eine Verfeinerung zu erreichen. Vgl. das System bei der I.H. Bennecke KGaA, Vinnhorst bei Hannover, (Bennecke, O., "Ein Prämiensystem für technisch-kaufmännische Angestellte" Die Aussprache Nr.2/1951, S.4 ff.); - das System der Kaufhalle GmbH, Köln, wo auch der prozentuale Anteil der gesamten beeinflussbaren Kosten am Gesamtumsatz berücksichtigt wird (Sozial-Archiv 1 A b 32); - das System bei A.Friedr. Flender & Co., Bocholt, wo auch die Ersparnisse beim "Ausschuss-Wert" und beim "Gemeinkosten-Wert" die Quotenhöhe beeinflussen (AGP-Mitteilungen Nr.3/1953, S.4).
- 2) Spiegelhalter, F. "Die Formen der Ergebnisbeteiligung", a.a.O., S.10
- 3) In Handelsbetrieben liegen die Voraussetzungen für eine Gesamtumsatzbeteiligung günstiger, weil die produktionsbedingten Beeinflussungen der Umsatzgrösse, welche sich ja als wesentliche Störungsfaktoren ihrer Kontinuität erwiesen haben, hier entfallen; dagegen bleiben auch in den Handelsbetrieben die Einflüsse von Preis- und Geldwertschwankungen im Einkauf und im Verkauf sowie -in geringerem Masse- die Einflüsse aufgrund von Neuorganisationen bestehen. Eine spezielle Untersuchung der Gesamtumsatzbeteiligung in Handelsbetrieben kann aus bekanntem Grund in dieser Arbeit nicht erfolgen.

finden lassen mit einer kontinuierlichen Umsatzgrösse, und nur dort vermag die als notwendig erachtete Forderung erfüllt zu werden, dass die Beteiligungsquoten nicht als zufallsbestimmte Schenkung betrachtet werden müssen, sondern tatsächlich aus dem Erfolg des individuellen Schaffens der Beteiligten herrühren¹⁾.

223 Die Produktionsbeteiligung

Als Basis für die Erfolgsbeteiligung findet auch die Gesamtproduktion in Bruttoform Verwendung, und zwar entweder in mengenmässiger oder in wertmässiger Erfassung. Das zweckmässigere Mass ist die mengenmässige Erfassung in technischen Einheiten (kg, m, ltr. etc.) oder in Stückzahlen, doch beschränkt sich ihre Durchführungsmöglichkeit auf Betriebe mit streng einheitlicher, unveränderlicher Produktion. Aber auch dann, wenn in einem Betrieb mehrere solcher Einheitsproduktionen parallel nebeneinander laufen, ohne sich gegenseitig zu berühren, kann mit einem Mengenmass gearbeitet werden, indem die einzelnen Bereiche getrennt abgerechnet werden. Um darüber hinaus auch Betriebe mit zwar einheitlichen, aber in mehrere Typen unterteilten Erzeugnissen einer mengemässigen Produktionserfassung zu erschliessen, kann man mit Hilfe von Äquivalenzziffern eine Umrechnung auf das als Grundmass gewählte Standarderzeugnis vornehmen.

- 1) Das System der Duisburger Kupferhütte steht ausserhalb dieser Betrachtungen und kann nicht als eine Gesamtumsatzbeteiligung bezeichnet werden (im Gegensatz zu Bayer, H., a.a.O., S. 49). Denn dort wird der Gesamtumsatz einerseits herangezogen, um nach Abzug der Kosten (!) den "verteilbaren Betriebsertrag" zu ermitteln, andererseits um in Gegenüberstellung mit dem betriebsnotwendigen Kapital die Aufteilung dieses Betriebsertrages zwischen Arbeit und Kapital vorzunehmen. (Vgl. Wurm, F. "Die Verteilung des Betriebsergebnisses" Mensch und Arbeit 1950, S. 172 f.). Ebenso wird der Umsatz nur zur Bestimmung des Antelles der Belegschaft an der zwischen Kapital und Arbeit aufzuteilenden Gewinngrösse benutzt im System der Gräflich-Erbach-Fürstenausschen Verwaltung, Beerfelden/Odw., (Sozial-Archiv I A b 12) und in dem Beispiel bei Friedrichs, H. "Ergebnisbeteiligung in der Praxis", a.a.O., S. 106.

Die Vergleichbarkeit einer mengenmässigen Produktionsziffer innerhalb einer Reihe von Abrechnungsperioden ist lediglich dann gegeben, wenn der Anteil der Fremdleistungen, der Produktionsweg, das Produktionsverfahren sowie die Art und qualitative Beschaffenheit der Erzeugnisse unverändert bleibt. In Anbetracht der alle Betriebe beherrschenden Dynamik technischer und wirtschaftlicher Entwicklung ist daher diese Produktionsziffer ausschliesslich im kurzfristigen Vergleich ein annähernd kontinuierlicher Masstab, soweit man die personelle Leistungsentwicklung der Belegschaft daran ablesen will. Es werden sich schwerlich Betriebe finden, die innerhalb einer Zeitspanne von mehr als etwa einem Jahr ihre gesamten Produktionsbedingungen beibehalten können, deren Erzeugnisse tatsächlich gleichbleiben und deren Produktionsverfahren keinerlei Änderungen unterworfen sind. Selbst die Kontinuität der mengenmässigen Produktionsgrösse muss daher stets zumindest in langfristiger Sicht bezweifelt werden.

In der Regel kann für den Gesamtbetrieb nur ein wertmässiger Ausdruck der Produktionsziffer ermittelt werden, wobei entweder die für die erstellten Produkte verzehrten Kosten oder der Verkaufswert der Erzeugnisse als Masstab Verwendung finden kann. In beiden Fällen werden weitere den Leistungsausdruck störende Einflüsse in die Produktionsziffer einbezogen, denn es wirken sich zusätzlich sämtliche Preis- und Geldwertänderungen aus.¹⁾ Solche Beeinflussungen aufgrund wertmässiger Produktionserfassung lassen sich nur dadurch ausschalten, dass die Kosten bzw. der Verkaufswert mit Verrechnungswerten angesetzt werden.

Mit der Heranziehung des Kostenmasstabes wird den Bedingungen einer Beteiligungsbasis nicht entsprochen, denn zur Erreichung hoher Beteiligungsquoten wäre ein Kostenmehrverbrauch anzustreben. Um dieses Mass dennoch anwenden zu können, müsste man eine Modifizierung dahingehend vornehmen, dass anstelle

1) Von Lipfert, H. ("Die Ersparnisbeteiligung" Zentralblatt für Arbeitswissenschaft 1952, S. 99) werden als Beeinträchtigungen der Kontinuität genannt: 1) Investitionen, 2) Änderungen des Produktionsprogrammes, 3) Tarifloohnerhöhungen, 4) Änderungen der Preise für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe

der absoluten Kostensumme die Relation zwischen Kostensumme und Produktionsmenge oder -wert als Basis herangezogen wird.¹⁾ Damit liegt zwar keine quantitative Produktionsziffer mehr vor, wie sie hier besprochen werden soll, sondern ausschliesslich ein auf den Kostenverbrauch bezogener Wirtschaftlichkeitsmassstab. Aber es besteht insofern eine Analogie zur reinen Produktionsziffer, als dass jetzt die dort lediglich unterstellte Proportionalität zwischen Produktionsmenge und Produktionskosten rechnerisch ausgewiesen und berichtigt wird. Auch dieser Massstab geht allerdings davon aus, dass für eine bestimmte Produktionsmenge stets ein gleichbleibender Kostenanfall als normal bzw. durchschnittlich anzusehen ist, also keinerlei Veränderungen in der Kostenstruktur einerseits und den Erzeugnissen andererseits auftreten. Sobald diese Unveränderlichkeit nicht zutrifft, ist die Kontinuität einer solchen Beteiligungsbasis im Hinblick auf die personelle Leistungsmessung ebenfalls gestört.

Die Erfassung der Produktion anhand des Verkaufswertes ohne die Zuhilfenahme von Verrechnungswerten für die nicht abgesetzten Produkte muss von fiktiven Erlöserwartungen ausgehen, so dass sich alle Änderungen der Angebotspreise störend niederschlagen. Um die Beeinflussungen von der Preisseite her auszuschalten, wäre die gesamte Produktion mit Verrechnungswerten anzusetzen, um so ein reines Mengenmass zu erhalten. Dann bleiben lediglich jene Beeinflussungen wirksam, welche bereits für die mengenmässige Produktionsziffer genannt wurden.

Insgesamt spiegelt die Produktionsziffer die Belegschaftsleistung deutlicher wider als der Gesamtumsatz, weil nicht ausschliesslich die abgesetzten, sondern alle die erstellten Produkte als Massstab dienen.²⁾ Dadurch nähert sich die Produktionsbeteiligung mehr den leistungsbetonten Forderungen an die Beteiligung als die Gesamtumsatzbeteiligung, obwohl noch zahlreiche Einflüsse die Kontinuität der Basisgrösse beein-

- 1) Vgl. z.B. das in den AGP-Mitteilungen Nr.3/1956 dargestellte Verfahren.
- 2) Hierzu bemerkt Hain, W. ("Praktische Einführung in die Mitarbeiterbeteiligung am Gemeinschaftsertrag" AGP-Mitteilungen Nr.2/1956, S.3 f.), dass bei Heranziehung des Produktionswertes anstatt des Umsatzes eine "Kapitalrisikoprämie" vom Beteiligungsbetrag abgezogen werden muss, um das Risiko der Leistungsverwertung zum Teil abzudecken.

trächtigen. Soweit die Produktion anhand des Verkaufswertes gemessen wird, liegt jedoch noch eine sehr enge Verbindung mit dem Gesamtumsatz vor, lediglich mit dem Unterschied, dass bei der Produktionsbeteiligung die Lagerveränderungen einbezogen sind. Zur Ermittlung des Verkaufswertes der Produktion muss allerdings die Messung der nicht abgesetzten Produkte anhand der Angebotspreise vollzogen werden. Da die Realisierung der Angebotspreise nicht garantiert ist und diese nicht mit dem wirklichen Verkaufswert übereinstimmen müssen, sind damit einerseits die Preiseinflüsse nicht völlig ausgeschaltet, andererseits schlägt sich aber auch nicht die echte Preisentwicklung nieder, so dass sich das Absatzrisiko im Hinblick auf die Preishöhe in doppelter Weise für den Betrieb stellt.

Die Produktionsbeteiligung findet sich in der Praxis beispielsweise unter dem Namen "Scanlon-Plan"¹⁾, wobei dort die Produktionsziffer in allen den angegebenen Formen herangezogen werden kann. "Das Mass für die Produktion kann in physischen Einheiten oder in Geldeinheiten ausgedrückt werden".²⁾ Der Produktionsziffer stellt Scanlon den Anteil der gesamten Arbeitskosten gegenüber, indem er aus der Relation zwischen Produktion und Löhnen während der vergangenen Jahre eine sog. Lohnkonstante ermittelt, die er auch künftighin der Belegschaft garantiert.³⁾ Die Beteiligungsausschüttungen hängen also von einem auf die Produktionsziffer bezogenen unveränderlichen Koeffizienten ab.

-
- 1) Diese Systeme werden von dem amerikanischen Gewerkschaftler Joe Scanlon vertreten (Gross, H. "Der Arbeiter als Partner in USA und England" Der Volkswirt Beilage "Sozialpolitik im Betrieb" zu Nr. 35/1953, S. 35)
 - 2) Bayer, H., a.a.O., S. 50
 - 3) Vgl. Friedrichs, H. u. Goossens, F., "Höhere Produktivität, steigende Einkommen" Der Neue Betrieb, Schriftenreihe Nr. 3, Essen 1955, S. 12 f.; - Spiegelhalter, F. "Die Formen der Ergebnisbeteiligung", a.a.O., S. 9; - Bayer, H., a.a.O., S. 51; - Gross, H. "Der Arbeiter als Partner in USA und England", a.a.O., S. 35. - In älteren Publikationen (Slanina, E.W., "Der Scanlon-Plan" Veröffentlichung der Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft AA2/31.5. 1951, S. 3; - Volkswirtschaftliche Gesellschaft e.V., a.a.O., S. 41) wird von einer arbeitswissenschaftlichen Ermittlung der "normalen" Arbeitskosten gesprochen, doch muss die neuere Literatur als kompetenter erachtet werden.

Die als Grundthese dieses Systems unterstellte Vergleichbarkeit der Produktionsziffer trifft in der Praxis nicht zu, zumal Scanlon meist von den Umsatzerlösen unter Ergänzung der Lagerveränderungen ausgeht und sich dann auch die Preiseinflüsse auswirken können. Andererseits müsste die Kontinuität aber gerade deshalb gegeben sein, weil zugleich ein konstanter Anteil der Belegschaft zugrundegelegt wird, damit nicht einer der beiden Sozialpartner sich stets durch das System benachteiligt fühlt. Eliminierungen störender Beeinflussungen aus der Produktionsziffer sind nicht vorgesehen, so dass eine Anpassung an abweichende Voraussetzungen nur durch Abänderungen der Lohnkonstanten erfolgen können.¹⁾ Solche Neufestsetzungen können im Hinblick auf den Anlass und die Höhe nur subjektiven Vorstellungen folgen, und selbst wenn in der Beteiligungsvereinbarung bestimmte Richtlinien für die Neuregelung verankert sind, vermögen Meinungsverschiedenheiten zwischen den Sozialpartnern ernste Spannungen hervorzurufen.²⁾

Aus mehreren Gründen also bilden diese Formen der Erfolgsbeteiligung keine optimale Lösung, die allen gestellten Erwartungen und Voraussetzungen gerecht zu werden vermag, obwohl sie zwar den betrieblichen Gesamterfolg in Hinsicht auf die Belegschaftsleistung in grösserem Masse widerspiegeln als die Gesamtumsatz- oder die Gewinnbeteiligung.³⁾

-
- 1) So musste bei der Firma Arwood Precision Casting Corp., Brooklyn/N.Y., alle sechs Monate eine Neuregelung getroffen werden (Friedrichs, H. u. Goossens, F., a.a.O., S.20).
 - 2) Vgl. Friedrichs, H. u. Goossens, F., a.a.O., S.14 ff.
 - 3) Weitere Systeme der Produktionsbeteiligung sind dargestellt bei Frey, G. "Ergebnisbeteiligung durch Ersparnisprämien" Mensch und Arbeit 1954, S.79; Gross, H. "Manager von Morgen", a.a.O., S.88; - Lipfert, H., a.a.O., S.97 ff.; Kartzke, K., a.a.O., S.314 f.; - ausserdem das Verfahren der Glanzstoff Courtaulds GmbH, Köln-Weidenpech (Sozial-Archiv 5 A a 42); - auf die Produktionsmenge bezogene Prämien werden bei der Hüttenwerk Salzgitter AG., Salzgitter-Drütte, gewährt (Sozial-Archiv 5 A a 50)

224 Die Wertschöpfungsbeteiligung

Eine andere Gruppe von Beteiligungssystemen geht aus von der betrieblichen Wertschöpfung, dem Netto-Produktionswert, die erfasst wird durch die Rechnung

Wertschöpfung = Rotherträge ./ Vorleistungskosten

"Die Differenz zwischen dem Wert der weitergegebenen Leistungen oder Rotherträge und dem der empfangenen Vorleistungen stellt den Beitrag des Unternehmens zur volkswirtschaftlichen Einkommenserzeugung bzw. die betriebliche Wertschöpfung¹⁾ dar."²⁾ Aufbauend auf seiner Kostensystematik³⁾ kommt Lehmann zu dem Ergebnis, dass sich die Wertschöpfung zusammensetzt aus den⁴⁾

1. Arbeitserträgen (Löhne, Gehälter, Sozialleistungen)
2. Gemeinerträgen (Steuern, Abgaben)
3. Kapitalerträgen (Zinsen)

Die Untersuchung über die Eignung des Wertschöpfungsmasses als Beteiligungsgrundlage hat sich also auf den Rothertrag sowie auf die Vorleistungskosten als die beiden wirksamen Komponenten zu erstrecken.

Als Rotherträge erscheinen in der Wertschöpfungsrechnung:⁵⁾

-
- 1) "Unter den geld- und kreditwirtschaftlichen Verhältnissen der heutigen Wirtschaft haben das Volkseinkommen und demnach auch die Wertschöpfung (als Beitrag des Einzelbetriebes zu ihm) notwendigerweise zwei Seiten,...;...einerseits ist sie zu deuten als das vom Betrieb hervorgebrachte Gütereinkommen, andererseits als das von ihm erzeugte Geldeinkommen." (Lehmann, M.R. "Leistungsmessung durch Wertschöpfungsrechnung" a.a.O., S.11) Da jedoch auch die Gütereinkommensseite hier wertmässig erfasst wird und deshalb die Wertschöpfung gleichzusetzen ist sowohl mit dem erzeugten Geldeinkommen wie dem erzeugten Gütereinkommen (vgl. ebenda), wird eine diesbezügliche Unterscheidung in dieser Arbeit nicht durchgeführt.
 - 2) Stöbe, F. "Ergebnisbeteiligung der Produktionspartner auf der Grundlage der betrieblichen Wertschöpfung", a.a.O., S.83
 - 3) Lehmann, M.R. "Industriekalkulation", 4. Aufl., Stuttgart 1951, S.54
 - 4) Lehmann, M.R. "Leistungsmessung durch Wertschöpfungsrechnung", a.a.O., S.13
 - 5) Lehmann, M.R. "Leistungsmessung durch Wertschöpfungsrechnung", a.a.O., S.18 Tafel 3

1. Haupt- und Nebenerlöse (betriebsbedingt!)
2. Zunahme der Erzeugnisbestände
3. Selbsterstellung von Anlagen

Der erste und wichtigste Posten, die Erlöse, stellen diejenigen Geldmittel dar, die in den Betrieb als Gegenwert seiner nach aussen abgegebenen Leistungen eingehen. Mit anderen Worten handelt es sich um den realisierten Faktorenumsatz abzüglich der Erlösschmälerungen, welcher mit dieser Gruppe erfasst wird. Die Erlöse unterscheiden sich von dem oben besprochenen Umsatz nur dadurch, dass der Berechnung hier nicht die abgesetzten Leistungen zugrunde liegen, sondern die eingegangenen Gegenwerte für diese Leistungen. Die Erlösziffer lässt insofern eine genauere Darstellung des marktverbundenen Betriebsgeschehens zu gegenüber dem reinen Kosten- und Faktorenumsatz, als erstere auch die abschliessende Stufe des betrieblichen Wertkreislaufes erfasst.

Als globale Kennziffer des Betriebes scheint der auf den Erlösen fussende Rohertrag deshalb ebenfalls geeigneter als der Umsatz, zumal ja beim Rohertrag neben den Erlösen auch die Lagerbewegungen und die selbsterstellten Anlagen berücksichtigt werden. Aber auch dem Rohertrag haften eine Reihe von äusseren und betriebsinternen Einflüssen an, die bereits bei der Untersuchung des Umsatzes und der Bruttoproduktion beobachtet und als störend für die Verwendung als Beteiligungsbasis empfunden wurden. Ebenso wie auf jene beiden Grössen wirken auf den Rohertrag die Änderungen innerhalb der Produktion -ihres Ablaufes, ihres Programmes, ihrer Intensität¹⁾- und die Absatz-, Preis- und Geldwertschwankungen.

In der Wertschöpfungsrechnung, unter deren Aspekt die Rohertragsgrösse hier gesehen werden muss, schaltet man jedoch die darüber hinaus auf den Rohertrag wirkenden Faktoren wie die Rohstoffpreise²⁾ und den Anteil der Fremdleistungen aus, indem vom Rohertrag die Vorleistungskosten abgezogen werden. Jene Leistungen, die der Betrieb nicht unmittelbar selbst erstellt

- 1) Die nicht von der menschlichen Leistung ausgehenden Intensitätsänderungen.
- 2) Sofern Änderungen der Rohstoffpreise sich nicht nur in der Höhe der Fremdleistungen niederschlagen, sondern gleichzeitig auch in der Rohertragsgrösse.

und damit ausserhalb seiner Wertschöpfung liegen, umfassen im einzelnen (auf die Kosten bezogen)¹⁾

1. Stoffkosten (auch Energiekosten)
2. Abschreibungskosten
3. Fremd- und Aussendienstkosten
4. Wagniskosten.

Während die Stoffkosten und die Fremdkosten leicht und einwandfrei erfassbar sind, bietet die Problematik um den Posten der Wagniskosten bereits Schwierigkeiten. Noch umstrittener aber wird die Gruppe der Abschreibungskosten sein, da hier die gesamten Probleme der Bewertung und der Abschreibungspolitik auftreten, namentlich dann, wenn aus kalkulationspolitischen Gründen die Abschreibungsquoten manipuliert werden. Letztlich bleibt die Abschreibungshöhe immer mitbestimmt durch die subjektive Einstellung gegenüber der betriebswirtschaftlichen Theorie und den betriebspolitischen Zielsetzungen, so dass sich um die Bestimmung dieser in ihrer Wirkung die Beteiligungshöhe beeinträchtigenden Grösse zwischen den Sozialpartnern erhebliche Meinungsverschiedenheiten herausbilden können, weil es an tatsächlich objektiven Massstäben fehlt.

Diese so ermittelte Wertschöpfung spiegelt die echte und realisierte Betriebsleistung deutlicher wider als die vorgenannten Erfolgsgrössen, da man hier von den Erlösen ausgeht, die Lagerbewegungen berücksichtigt und die Vorleistungen eliminiert. Es bleiben aber noch eine Reihe von Ungenauigkeiten in Bezug auf die Kontinuität der Wertschöpfungsgrösse bestehen, wie hier aufgezeigt wurde, die sich nur zum Teil ausschalten lassen,²⁾ so dass die Anwendung der Wertschöpfungsbeteiligung dennoch mit einer Reihe von Bedenken behaftet bleiben muss, obwohl es sich um die mit der Belegschaftsleistung am engsten verknüpfte Globalbeteiligung handelt.

Auch die Wertschöpfungsbeteiligung ist wiederum in mehreren abgewandelten Systemen anzutreffen, von denen hier nur die

- 1) Vgl. wiederum die Kostensystematik von Lehmann ("Industriekalkulation", a.a.O., S.54), an die diese Aufteilung in der Wertschöpfungsrechnung angelehnt ist. (Lehmann, M.R., "Leistungsmessung durch Wertschöpfungsrechnung", a.a.O., S.16)
- 2) Vgl. das anschliessend behandelte Beteiligungssystem von Lehmann.

zwei wichtigsten für eine nähere Darstellung herausgegriffen seien.¹⁾

Das System von Rucker baut auf den dem Rohmaterial im Fertigungsprozess hinzugefügten Werten auf,²⁾ wobei im allgemeinen nicht mit Verrechnungswerten, sondern mit Marktpreisen gerechnet wird. Rucker will diesen Verarbeitungswert oder value added aus der Differenz zwischen dem Verkaufswert der Produktion in einer Zeiteinheit und den gesamten Kosten für Rohstoffe und sonstige von aussen bezogene Materialien errechnen haben.³⁾ Aufgrund seiner statistischen Ermittlungen in amerikanischen Betrieben hat Rucker festgestellt, dass der prozentuale Anteil der Arbeitsvergütungen an dem value added innerhalb längeren Zeiträume von ein bis zwei Jahrzehnten in etwa unveränderter Höhe bestehen bleibt, so dass er diesen aus der Vergangenheit ermittelten prozentualen Lohnanteil auch für die Zukunft als bindend festlegt, sofern sich nicht infolge erheblicher organisatorischer oder auch fabrikatorischer Umstellungen der strukturelle Produktionsablauf ändert. Da sich der value added durch³⁾

1. Einsparung von Rohstoffen, Kraftstrom, Material
2. Erhöhung der Qualität durch Verminderung des Ausschuss-Anteils
3. Steigerung des für den Verkauf zur Verfügung stehenden Produktionsvolumens, etwa durch vermehrte Arbeit
4. Einsparung von Arbeitskosten je Stück
5. Steigerung der Preise

erhöhen kann und somit automatisch der absolute Lohnanteil

- 1) Dazu ausserdem das System bei der Firma I. Gottlieb Preisler, Remscheid-Haddenbach (AGP-Mitteilungen Nr. 11/1955), der Theodor Groz & Söhne u. Ernst Beckert KG., Ebingen/Würt. (Sozial-Archiv 1 A b 10; - AGP-Mitteilungen Nr. 3/1953)
- 2) Rucker, A.W. "Steigende Produktivität, steigende Leistung, steigender Lohn", Düsseldorf 1954, S. 35 f.
- 3) Referat von Herbert Gross auf der 4. Arbeitstagung der Arbeitsgemeinschaft selbständiger Unternehmer am 9./10. Feb. 1951 in Königswinter (Arbeitsgemeinschaft selbständiger Unternehmer "Partnerschaft - Mitunternehmertum - Gewinnbeteiligung" Frankfurt/M. 1951, S. 39; Sozial-Archiv 1 A b

steigt, ist angeblich jeder Arbeiter in der Lage, die Höhe des Zusatzlohnes mitzubestimmen. Ausserdem bleibt unter der Voraussetzung gleichbleibender Verkaufspreise auch bei erhöhter Leistung und der damit unterstellten Steigerung des Umsatzwertes die Relation zwischen Angebot und Nachfrage in kaufkraftmässiger Hinsicht aufrechterhalten.¹⁾

Die Wertschöpfungsgrösse wird in diesem System ohne Ausschaltung der als störend für ihre Kontinuität empfundenen Beeinflussungen übernommen, die sich insbesondere aus der Veränderlichkeit der Verkaufspreise ergeben. Denn abgesehen von einzelnen Ausnahmen wird auf der Ertragsseite die zu Marktpreisen bewertete Produktion eingesetzt,²⁾ so dass die Markteinflüsse bei der Gestaltung der Wertschöpfungsgrösse wirksam bleiben. Daneben wird die Kontinuität der Wertschöpfung auch durch alle jene Einflüsse gestört, die für die Produktionsziffer genannt wurden, ausser dem Anteil der Fremdleistungen. Nicht zu übersehen ist auch der mögliche Einfluss schwankender Preise der Kostengüter, der sich allerdings nur dann auswirkt, sofern nicht die verteuerten oder verbilligten Fremdleistungen eine analoge Veränderung der Rohertragsgrösse bewirken.

Der Mangel an Vergleichbarkeit der Basis lässt Bedenken dagegen erheben, dass ein auf sie bezogener Hundertsatz als Lohnkonstante garantiert wird. Wenn auch von Rucker behauptet wird, dass die Lohnkonstante im Vergleich zwischen den Betrieben und Industriebranchen, nicht aber innerhalb eines Betriebes wesentlich schwanken kann,³⁾ so mag dies vielleicht für die in den USA stark vertretenen Betriebe der reinen, stark maschinisierten Massenproduktion zutreffen, nicht aber für die in Europa üblichen Serien- und Einzelfabrikationen. Von den Geldwert- und Preisschwankungen werden überdies sämtliche Betriebe und deren Wertschöpfungsgrösse betroffen, und so wirkt sich eine Lohnkonstante über deren Einfluss als gleitende Lohnskala

1) Slanina, E.W. "Der Rucker-Plan" Veröffentlichung der Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft AA1/31.5.1951, S.4

2) Vgl. z.B. die Anwendung bei Peter Temming AG., Glückstadt (Fischer, G. "Partnerschaft im Betrieb", a.a.O., S.184; - Sozial-Archiv 1 A b 28 und 1 A b 48)

3) Rucker, A.W., a.a.O., S.60

aus.¹⁾ Aber auch die Schwankungen aufgrund interner produktionstechnischer Änderungen verursachen, dass schon nach kurzer Zeit diese Lohnkonstante nicht mehr auf die ursprüngliche Situation bezogen wird. Und wenn sich die Lohnkonstante zahlenmässig tatsächlich nicht ändert gemäss Untersuchungen zurückliegender Zeiträume, so könnte dies Konstanz dadurch bedingt sein, "dass die Wirkungen der Kapitalintensivierung der Produktionsprozesse durch eine Steigerung der Lohnsätze ausgeglichen wird".²⁾

Im Falle einer unumgänglich erscheinenden Neufestsetzung der Lohnkonstanten wird diese dann als rechnerisch unbestimmbare Grösse zum Gegenstand von Verhandlungen zwischen den Sozialpartnern, die wegen des hypothetischen Charakters dieses Masse zu heftigen Meinungsverschiedenheiten führen werden. Auch wenn man von vorneherein eine Anpassung der Lohnkonstanten an die wechselnden Gegebenheiten innerhalb der Produktion und der Geld- und Preissituation vorgesehen und vereinbart hatte, so kann doch der Zeitpunkt und die Höhe einer solchen Änderung Meinungsverschiedenheiten hervorrufen.³⁾

Neben dem Ruckerplan liegen auch deutsche Vorschläge für eine auf der Wertschöpfung aufbauende Erfolgsbeteiligung vor. Im Vordergrund steht hier das System von Lehmann,⁴⁾ der auch einer der markantesten Vertreter der Wertschöpfungsrechnung selbst ist.⁵⁾

1) Falls sich die Rohstoffpreise parallel mit den Verkaufspreisen verändern, wird die Wirkung einer gleitenden Lohnskala zum Teil wieder ausgeglichen.

2) Lehmann, M.R. "Leistungsmessung durch Wertschöpfungsrechnung", a.a.O., S. 95

3) Anwendung findet der Rucker-Plan in zahlreichen amerikanischen Betrieben (3 Beispiele in Sozial-Archiv 1 A c 17); in Deutschland neben den genannten Firmen: Hasenclever u. Elser, Wuppertal-Beyenburg (Sozial-Archiv 1 A b 19); - P.A. Lückenhaus, Wuppertal-Barmen (Sozial-Archiv 1 A b 49); A. Landerer, Heilbronn (Spiegelhalter, F. "Die Formen der Erfolgsbeteiligung", a.a.O., S. 58)

4) Neben den nachfolgend zitierten Veröffentlichungen von Lehmann liegt auch ein Vorschlag zur Wertschöpfungsbeteiligung von einem seiner Schüler vor: Stöbe, F. "Ergebnisbeteiligung der Produktionspartner auf der Grundlage der betrieblichen Wertschöpfung" Diss. masch., Nürnberg 1953

5) Besonders Lehmann, M.R. "Allgemeine Betriebswirtschaftslehre" 2. Aufl., Weissenheim 1949, S. 23 ff., und ders. "Leistungsmessung durch Wertschöpfungsrechnung", a.a.O., S. 91 ff.

Lehmann modifiziert die Wertschöpfungsgrösse -neben einigen kleineren, für den allgemeinen Überblick nicht wesentlichen Abänderungen¹⁾- dahingehend, dass nicht von der erzeugten Wertschöpfung innerhalb der betrachteten Periode ausgegangen wird, sondern er berücksichtigt nur den marktmässig realisierten Teil.²⁾ Von den Erlösen werden die Lagerveränderungen nicht zu-oder abgerechnet, um Liquiditätsschwierigkeiten bei der Ausschüttung der Beteiligung zu vermeiden, falls die marktmässige Realisierung der Produktion nicht gelingen sollte. Mit dieser Massnahme wird zwar das ganzheitliche Betriebsdenken gefördert, aber zugleich entfernt sich die Beteiligungsgrundlage wieder noch weiter von der unmittelbaren Leistung der Belegschaft. Die an der Produktion mitarbeitende Belegschaft kann über dieses Beteiligungssystem nicht unbedingt eine Anerkennung ihrer verstärkten Leistungen erwarten, wenn nur die abgesetzte Produktion in den hier entscheidenden Betriebserfolg aufgenommen wird.

Von dieser so festgelegten Wertschöpfungsziffer wird ein für längere Zeiträume beizubehaltender Prozentsatz an die Belegschaft verteilt. "Bei der Festsetzung des zur Erörterung stehenden Prozentsatzes wird man praktisch so vorgehen, dass man einerseits von den Summen ausgeht, die bisher als Weihnachtsgratifikationen usw. ausgeschüttet worden sind, und andererseits von dem Jahresbilanzgewinn, bei dem eine die Kreditwürdigkeit sichernde Rentabilität erzielt wird."³⁾ Bei diesem System fehlen also ebenfalls die sachlichen Bestimmungsgründe für die Höhe des zur Ausschüttung gelangenden Anteiles von der Basis, hier der Wertschöpfung, da eben eine gerechte Ertragszurechnung an die Produktionsfaktoren unmöglich ist. Wie bei allen bisher besprochenen Beteiligungen vom Gesamterfolg ist die Möglichkeit einer rechenmässigen Ermittlung des Anteiles nicht gegeben, und anlässlich späterer Diskussionen über eine Änderung des Hundertsatzes kann nur mit Meinungen, aber nicht mit konkreten Zahlen argumentiert werden. Dass solche Änderungen früher oder später

-
- 1) Lehmann, M.R. "Leistungsmessung durch Wertschöpfungsrechnung", a.a.O., S. 92 f.
 - 2) Lehmann, M.R. "Leistungsmessung durch Wertschöpfungsrechnung", a.a.O., S. 97
 - 3) Lehmann, M.R. "Leistungsmessung durch Wertschöpfungsrechnung", a.a.O., S. 93 (Fussnote)

unumgänglich sind, damit die Anteilshöhe die von ihr erwarteten Aufgaben erfüllen kann, ist durch die Veränderlichkeit der Wertschöpfungsgrösse infolge der Einflussnahme vielerlei nicht leistungsbedingter Faktoren und durch die damit verursachte Störung ihrer Kontinuität begründet.

Um eine nähere Beziehung zur Leistung der Mitarbeiter herzustellen, die zwar ursprünglich bei der Wertschöpfung mehr als bei Produktion, Umsatz und Gewinn gegeben ist, aber durch die Vernachlässigung der Bestandsänderungen an Fertigprodukten wieder lockerer wird, schlägt Lehmann eine variable Gestaltung des als Ausgangsgrösse gewählten Hundertsatzes mittels "Arbeitsergiebigkeitsgrössen"¹⁾ vor.²⁾ Bei dieser Modifizierung des Systems ändert sich die Ausschüttungssumme zwar parallel der Leistungsgestaltung, aber nicht proportional zu ihr. Ausserdem bleibt der grundlegende Belegschaftsanteil weiterhin auf die nicht längere Zeit vergleichbare Grösse der Wertschöpfung bezogen. Selbst Lehmann weist daraufhin, dass "die Höhe der Wertschöpfung von der Gestaltung der Geldverhältnisse mehr oder weniger stark abhängig ist".³⁾ Ein anderer Vertreter der Wertschöpfungsbeteiligung kommt zu dem Resultat, "dass die Wertschöpfung als nicht leistungsbedingte Faktoren wohl Preiseinflüsse sowie die Auswirkungen von Bewertungen und Periodenabgrenzungen enthält, dass diese Faktoren sich hier jedoch relativ wesentlich geringer auswirken als dies beim sogenannten Geschäftsgewinn der Fall ist".⁴⁾ Auf den vorstehenden Seiten wurde noch eine Reihe weiterer Einflussmöglichkeiten erörtert, die alle zusammen die Einwirkung der Belegschaft auf die Beteiligungsbasis mittels ihrer Leistung im weitesten Sinne entweder verblassen oder anwachsen lassen können. Im Vergleich zur Gesamtumsatzbeteiligung muss bei der Wertschöpfung als Beteiligungsgrundlage immerhin die Wirtschaftlichkeit bei der Leistungserstellung stets im Blickpunkt der Bemühungen der Belegschaft

1) Lehmann, M.R. "Leistungsmessung durch Wertschöpfungsrechnung" a.a.O., S.93 u.S.97 f.

2) Die einfache Arbeitsergiebigkeit (= Wertschöpfung ./ Arbeitsvergütungen) wird zu diesem Zweck der Bereinigung verschiedener Einflüsse (Kapitalintensivierung, Geldwert) unterworfen. Näheres in den Veröffentlichungen von Lehmann.

3) Lehmann, M.R. "Leistungsmessung durch Wertschöpfungsrechnung" a.a.O., S.97

4) Stöbe, F., a.a.O., S.92

schaft stehen, da im Gesamtergebnis die mittels erhöhter Wirtschaftlichkeit erzielten Kostensenkungen zu einer Steigerung der Wertschöpfung führen.

Zum Schluss sei noch darauf hingewiesen, dass die Wertschöpfungsbeteiligung überhaupt nur anwendbar ist in kapitalintensiven Betrieben, denn falls die Kapitalquote pro Kopf zu klein ist, kann die Höhe der Wertschöpfung pro Kopf und der durchschnittliche Beteiligungssatz nicht die für die Wirksamkeit eines Beteiligungssystems notwendige Mindesthöhe erreichen. Für relativ arbeitsintensive Produktionsbetriebe lehnt Lehmann die Wertschöpfungsbeteiligung ab und verweist in diesen Fällen auf eine Leistungsbeteiligung.¹⁾

225 Zusammengefasste Charakteristik

Auf den vorstehenden Seiten wurde versucht, die wichtigsten auf Gesamtgrößen basierenden Beteiligungssysteme dahingehend zu untersuchen, inwieweit sie die eingangs aufgestellten Forderungen hinsichtlich ihrer Wirksamkeit erfüllen.

Über den ökonomischen Bereich der globalen Beteiligungen kann zusammenfassend gesagt werden, dass erstens nur lockere Verbindungen zu der betriebsinternen Gesamtleistung bestehen²⁾ und zweitens der Zusammenhang mit der Leistung und Mitarbeit

- 1) Lehmann, M.R. "Leistungsmessung durch Wertschöpfungsrechnung", a.a.O., S.98 f. Er verwendet den Ausdruck "Prämiensystem", der in diesem Zusammenhang als Leistungsbeteiligung gedeutet werden kann.
- 2) Als Ausnahme kann z.B. das System der Dyckerhoff-Portland-Zementwerke A.-G., Wiesbaden-Amöneburg, (vgl. Frey, G., "Ergebnisbeteiligung durch Ersparnisprämien", a.a.O., S.79; AGP-Mitteilungen Nr.12/1954, S.3 f.) und der Teutonia-Misburger-Portland-Cementwerke, Misburg bei Hannover (vgl. Sozial-Archiv 1 A b 42) gesehen werden. Als Basis wird dort die produzierte Menge Zement verwendet, der Belegschaftsanteil wird mittels einer auf die Menge bezogenen Lohnkonstanten errechnet. Infolge der mengenmässigen Basismessung und des im wesentlichen technisch vorgegebenen Produktionsablaufes bleiben die nicht-leistungsbedingten Faktoren weitgehend ausgeschaltet, so dass die Basis immerhin die Summe aller Einzelleistungen widerzuspiegeln vermag. - Ein ähnlicher positiver Akzent ist auch dem Vorschlag zuzusprechen von Friedrichs, H. "Die Ergebnisrechnung mit Planwerten" Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1955, S.241

des einzelnen in noch geringerem, nicht erkennbarem Masse vorliegt. Durch die mannigfachen Faktoren, die auf die Basisgrösse einwirken, kann der Belegschaft die Belohnung ihrer Leistungssteigerungen entgehen zugunsten des Betriebes. Ebenso kann aufgrund dieser Einflüsse der Betrieb zu Ausschüttungen gezwungen werden, die sich die Mitarbeiter nicht verdient haben. Ausserdem werden Ungerechtigkeiten verursacht, indem z.B. mangelhafte Arbeitsbedingungen eine geringe Steigerungsmöglichkeit der Basisgrösse trotz grösster Anstrengung bieten, während bei ursprünglich geübter Leistungszurückhaltung mit wenig Mühe hohe Beteiligungssätze erreicht werden können.¹⁾ Entweder versucht man eine Annäherung der Basis an die tatsächlich geschaffene Mehrleistung der Belegschaft, dann werden diese auf die Bereinigung hinielenden Verhandlungen ohne objektive Massstäbe geführt werden müssen und Quellen sozialer Spannungen sein. Oder man nimmt auf beiden Seiten alle diese Faktoren in Kauf, dann kann einerseits für den Betrieb dessen Erhaltung in Frage stehen und andererseits für die Belegschaft die Beteiligung herabsinken zu einer Institution mit Gratifikationscharakter.

Man kann die Fülle der positiven Auswirkungen des Beteiligungsgedankens auf die Belegschaft in dem Ziel zusammenfassen, dass das Persönlichkeitsgefühl auch im Massenbetrieb angesprochen werden soll. Der Kern dieser Bestrebung liegt in der Stärkung des Verantwortungsbewusstseins jedes einzelnen Mitarbeiters. Aber "je grösser der Kreis derjenigen ist, die in die Beteiligung eines gemeinsamen Ertrages einbezogen sind, umso mehr wird sich der Einzelne als ein bedeutungsloses Glied im Rahmen des Ganzen empfinden, sein Verantwortungsgefühl wird schwinden..."²⁾

Daher liegen nicht nur ökonomische Bedenken vor, sondern auch in sozialpsychologischer Sicht bezeichnet man alle Methoden der globalen Beteiligung als verfehlt in ihrem unmittelbaren Zweck der Steigerung des Betriebsinteresses, der Besserung des Betriebsklimas und der Arbeitsdisziplin.³⁾

1) Vgl. Huppert, W. "Erfolgsbeteiligung der Arbeitnehmer", a.a.O., S. 47

2) Bornemann, E., a.a.O., S. 14

3) Bornemann, E. "Gruppenarbeit im Betrieb" REFA-Nachrichten 1953, S. 54; - dazu auch Benad, G. "Gruppe und Leistung" Soziale Welt 1953, S. 159 ff.

Als besonderes Positivum spricht man dennoch allen angeführten Beispielen zu, dass sie dem Gedanken der betrieblichen Gemeinschaft sehr förderlich sind infolge des generellen Teilhabens an dem gesamtbetrieblichen Erfolg. Von den Verfechtern dieser globalen Beteiligungen wird stets die Möglichkeit hervorgehoben, sowohl die Arbeitsfreudigkeit und den Leistungswillen des einzelnen zu heben als auch eine betriebliche Gemeinschaft mit dem gemeinsamen Ziel einer Steigerung des Gesamterfolges zu schaffen, obgleich die Einzelleistungen untergehen in dem grossen Topf einer Gesamtgrösse, welche ausserdem vielfältigen Beeinflussungen von aussen offensteht. Die erwarteten Hoffnungen wurden in der Praxis nicht immer bestätigt, doch weisen andere Erfahrungen daraufhin, dass ein gesamtbetriebliches Denken und Handeln durch solche Beteiligungsformen erzielt werden kann. Wenn nun schon eine als Beteiligungsbasis benutzte Gesamtgrösse diese Resultate zu verzeichnen vermag aufgrund materieller Interessengebung an der gewählten Basisgrösse und daneben partnerschaftlicher Einflussnahme auf die gemästete Einstellung der Belegschaft, so müsste doch eines der obersten internen Betriebsziele, die Erhaltung der Arbeitsplätze, bei objektiver Unterrichtung der Belegschaft über die Bedeutung dieser Frage dieselben Wirkungen in verstärkter Form ermöglichen, da die Ziel ja -namentlich materiell gesehen- von weitaus entscheidenderer Bedeutung für die Belegschaftsmitglieder ist. Trotz der Selbstverständlichkeit, mit der diese Frage übergangen wird, verkörpert die Erhaltung der Arbeitsplätze einen weittragenden "Erfolg", den zu erreichen beiden Sozialpartnern angelegen sein muss. Falls dieses Ziel der Arbeitsplatz-erhaltung durch sachliche Einwirkung auf die Mitarbeiter den gemeinsamen betrieblichen Anstrengungen vorangestellt wird, müsste sich eine Betriebsgemeinschaft auch ohne Beteiligung an einer Gesamtgrösse erreichen lassen. Denn auf die Erhaltung der Arbeitsplätze hat der einzelne kaum weniger Einfluss als auf eine jener ebenfalls von äusseren Faktoren mitbestimmten Gesamtgrössen, wie sie als Beteiligungsbasen verwendet werden. Warum aber tritt das Motiv der Arbeitsplatz-erhaltung nicht als Ansporn zur Zusammenarbeit der Produktionspartner in Erscheinung, warum wird in den angeführten Beispielen die echte Betriebs-

gemeinschaft erst mit der Einführung einer globalen Erfolgsbeteiligung begründet? Zwei Antworten drängen sich hier auf: Entweder handeln beide Sozialpartner, Arbeitgeber und Arbeitnehmer, rein als Wirtschaftssubjekte, und der wahre Kern des partnerschaftlichen Denkens liegt einz oder vorwiegend bei der mit einer Beteiligung verbundenen Aussicht auf zusätzlichen Gewinn bzw. Lohn. Wenn dem so ist, so sollte man bei der Beteiligung die ökonomischen Gesichtspunkte mehr in den Vordergrund rücken und zu einem System greifen, das in grösserem Masse auf die individuelle Leistung bezogen ist. Oder aber diese Betriebsgemeinschaft mit allen ihren positiven Erscheinungen wird nicht durch das Beteiligungssystem selbst erzeugt, sondern durch den humanen Geist, der gleichzeitig mit der Einführung einer Beteiligung von der Unternehmensleitung ausgeht und von jeder, auch von der kleinsten und entlegensten Arbeitszelle reflektiert werden soll. Wenn diese zweite Möglichkeit zutrifft, dann muss man nicht eine der mit so vielerlei Bedenken behafteten Beteiligungen vom Gesamterfolg zur Anwendung bringen, sondern wiederum eine der noch näher zu besprechenden Leistungsbeteiligungen, weil nämlich das sozialbetonte Hauptargument der Kritik an der Leistungsbeteiligung damit entfällt.

Schon zu Anfang wurde darauf verwiesen, dass die Beteiligung in dem Gesamtverband aller menschlichen und sozialen Bestrebungen einer partnerschaftlichen Betriebsgemeinschaft stehen muss. Da jedoch nicht einzusehen ist, dass in diesem Sinne ausschliesslich Beteiligungen von Gesamtgrössen empfohlen werden können, scheint es selbst unter diesem Aspekt ratsam, sich mit der Leistungsbeteiligung auseinanderzusetzen und ihre Wirksamkeit zu überprüfen.

23 Die Leistungsbeteiligung

Im Gegensatz zu den bisher behandelten Systemen mit einer globalen Basisgrösse geht die Leistungsbeteiligung "von der erzielten Arbeitsleistung des einzelnen Mitarbeiters, einer Mitarbeitergruppe oder eines Betriebsteiles aus".¹⁾ Einerseits bekennt man sich dazu, dass ein Gewinn aus einer Kostenersparnis, die der Leistung und Initiative eines Arbeitnehmers oder einer Gruppe von Arbeitnehmern zu verdanken ist und nicht der Leistung des Arbeitgebers entspringt, auch nicht dem "Unternehmer" zuerkannt werden soll.²⁾ Andererseits erfüllt man die Forderung, dass Erhöhungen der Arbeitsentgelte über das tarifliche Niveau hinaus an eine echte Leistungssteigerung gebunden sind und individuell vorgenommen werden.³⁾ Die unter volkswirtschaftlicher und betriebswirtschaftlicher Sicht vertretene Abhängigkeit der Beteiligungsquoten von der personellen Leistung kann in diesen Systemen unmittelbar erreicht werden.

Als Basis dieser Systeme dient also die "Arbeitsleistung"⁴⁾ der Belegschaftsmitglieder, und man geht bei allen Formen davon aus, dass "die Qualität oder Quantität einer durch Richtzahlen festgelegten und vorgegebenen Arbeitsleistung als Vergleich für die Leistungsberechnung gewählt" wird.¹⁾ Aber ebenso wie bei den globalen Beteiligungen die Meinungen auseinandergehen, welche Grösse als repräsentativ angesehen werden kann, so bieten sich auch hier verschiedene Leistungsziffern an, die die Arbeitsleistung in repräsentativem Sinne zu charakterisieren scheinen. Die Wahl des Leistungsmaßstabes hängt letztlich von den Gege-

1) Fischer, G. "Partnerschaft im Betrieb", a.a.O., S.99

2) Kellner, W., a.a.O., S.25

3) Schuster, E., a.a.O., S.34

4) Zum Begriff "Arbeitsleistung" vgl. Fischer, G. "Allgemeine Betriebswirtschaftslehre", a.a.O., S.84 ff.; - allgemein zum betriebswirtschaftlichen Leistungsbegriff vgl. die umfassende Darstellung bei Beste, T. "Was ist Leistung in der Betriebswirtschaftslehre" Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, 1944, S.1 ff.; - ausserdem Mellerowicz, K. "Kosten und Kostenrechnung" Bd.1 "Theorie der Kosten" 2.Aufl. Berlin 1951, S.169 f.; Momburg, M. "Leistungsmessung im Betriebe" Berlin 1939, S.4 ff.

benheiten des praktischen Falles ab, doch trotzdem können ein. Reihe allgemeinverbindlicher Prinzipien aufgestellt werden, welche dieser Masstab erfüllen muss. Bevor diese Bedingungen im einzelnen ausgeführt werden, soll zunächst die Abgrenzung der Leistungsbeteiligung aufgezeigt werden, weil damit zugleich die Grundlagen jener Bedingungen hervortreten.

231 Die Abgrenzung der Leistungsbeteiligung

Da die Leistungsbeteiligung auf Einzelleistungen bzw. individuellen Mehrleistungen über die gesetzte Norm hinaus basiert, grenzt sie einerseits an den Leistungslohn¹⁾ und an den Prämienlohn.²⁾ Zum Wesen dieser Löhne gehört es jedoch, dass erstens nur die quantitative Leistung berücksichtigt wird -also die Leistung im engsten Sinne als quantitative Arbeit in der Zeiteinheit³⁾- und dass zweitens nur der ersparte Lohnkostenanteil, der durch die Mehrleistung erzielt wird, ganz oder teilweise zusätzlich zu vergüten ist. Die Leistungsbeteiligung aber will die Arbeitsleistung als komplexe Erscheinung behandelt wissen und beschränkt sich nicht auf den Ausweis und die Anerkennung nur eines einzelnen die Mehrleistung ausdrückenden Faktors wie die Lohnkostenentwicklung.

Ausserdem stehen die Beteiligungsquoten auf einer anderen Ebene als die Lohnzahlungen, auch wenn letztere Leistungszulagen aufgrund von Akkorden oder Prämien enthalten.⁴⁾ Denn während die Löhne das Grundentgelt für die Arbeitskraft bilden,

- 1) Geld- bzw. Stückakkord und Zeit- bzw. Stückzeitakkord
- 2) Besonders die Prämienysteme von Taylor, Town-Halsey, Rowan, Gantt, Bedeaux u.a.; - eine Zusammenfassung gibt das International Labour Office "Payment by Results", 3.Aufl., Genf 1954
- 3) Vgl. die kritischen Ausführungen von Henzler, R. "Leistung und Lohn" in "Leistungswirtschaft" Festschrift für Fritz Schmidt, hrsg. von Fr. Henzel, Berlin-Wien 1942, S. 88 ff.
- 4) Vgl. die systematische Übersicht der sozialwirtschaftlichen Entlohnungsformen und sonstigen Leistungen (7. Entwurf) des DNB (Der Neue Betrieb), Studienkreis für sozialwirtschaftliche Betriebsformen (inzwischen veröffentlicht in Friedrichs, H. "Ergebnisbeteiligung in der Praxis", a.a.O., S. 11/12)

haben die Beteiligungsausschüttungen den Charakter eines ausserordentlichen Entgeltes und gehen in der Motivierung wie in der Bestimmung von anderen Grundsätzen aus.

Diese Abstufung der Ebene trifft auch dann zu, wenn die eigentliche Entlohnung nach den Ergebnissen aus der Arbeitsbewertung und damit unter Berücksichtigung der Arbeitsschwierigkeit erfolgt, denn dort werden nur objektive, mit dem Arbeitsplatz verbundene Merkmale einbezogen im Gegensatz zur Leistungsbeteiligung, welche -wie die Leistungslohnsysteme- von der subjektiven Bewältigung der Arbeitsschwierigkeiten -ausgedrückt in der erzielten Leistung- ausgeht.¹⁾ In anschaulicher Weise spricht man von verschiedenen Dimensionen der Leistungsentlohnung, indem man erstens die Akkordentlohnung, zweitens die Einbeziehung der Arbeitsbewertungsergebnisse und drittens die Leistungsbeteiligung als je eine dieser Dimensionen bezeichnet.²⁾ Die beiden ersten Dimensionen "bewegen sich in den Bahnen einer vorher festgelegten, eingelernten und gewohnten Arbeitsweise", während unter die dritte Dimension die "wirtschaftliche Initiative" am Arbeitsplatz und im individuellen Wirkungsbereich fällt. Daher kollidiert die Leistungsbeteiligung weder mit den Zeitlöhnen noch mit den streng leistungsbezogenen Löhnen, sondern stützt sich auf einen bis dahin noch nicht bewusst erschlossenen Leistungsbereich.

Wenn man die Ausschüttungen der Leistungsbeteiligung als Prämien oder als Ersparnisprämien bezeichnet, soll man sich stets daran erinnern, dass diese inhaltlich keineswegs identisch sind mit den aus Lohnsystemen resultierenden Prämien und den unregelmässig gegebenen leistungs- oder sozialbezogenen Zusatzvergütungen,³⁾ Zur Vermeidung solcher Verwechslungen werden die aus der Leistungsbeteiligung fliessenden Beträge

- 1) Aus der Leistungsbeteiligung entstammt ein Entgelt für "erwiesene Leistung", während aus der Arbeitsbewertung ein Entgelt für "erwartete Leistung" resultiert. (Vereinigte Glanzstoff-Fabriken AG. "Leistungsprämien", Wiesbaden 1955, S.28)
- 2) Spiegelhalter, F. "Grundfragen der Leistungsbeteiligung und Sozialgestaltung im Betrieb", Der Neue Betrieb, Schriftenreihe Nr.1, S.2
- 3) Vgl. die Gegenüberstellung von Leistungsbeteiligung und Prämiensystemen bei Fischer, G. "Partnerschaft im Betrieb", a.a.O., S.102 f.

-wie in den übrigen Beteiligungsformen- als "Beteiligungsquoten" bezeichnet.¹⁾

Die Abgrenzung der Leistungsbeteiligung nach den Beteiligungen von Gesamtgrössen hin liegt im Bereich der Produktions- und der Wertschöpfungsbeteiligung bei Industriebetrieben, im Bereich der Gesamtumsatzbeteiligung bei Industrie- und bei Handelsbetrieben. In der oben gegebenen Definition der Leistungsbeteiligung heisst es, dass als Basis auch die Leistung von "Betriebsstellen" verwendet werden kann. Wenn nun

- a) in einem Industriebetrieb mit einfacher, in sich streng zusammenhängender und kontinuierlicher Fertigung: die mengenmässige Produktion oder deren Kosten nur für den Fertigungsbereich
- b) in einem Industriebetrieb mit den gleichen Bedingungen zuzüglich eines konstanten Anteiles der Fremdleistung: die unter Verwendung gleichbleibender Verrechnungswerte ermittelte Wertschöpfungsgrösse nur für den Fertigungsbereich
- c) in einem Industriebetrieb mit beliebigen Fertigungsbedingungen: der Gesamtumsatz nur für den Vertriebsbereich
- d) in Handelsbetrieben: der Gesamtumsatz nur für den Vertriebsbereich

als Beteiligungsbasis zur Anwendung kommen²⁾ und diese Grössen im Soll-Ist-Vergleich gegenübergestellt werden, dann ergibt sich infolge der Beschränkung der Anwendung auf jeweils nur einen Betriebsbereich ein Leistungsmass für diese "Betriebsstellen". Es wird zwar nur die Gesamtleistung in den einzelnen Bereichen beobachtet ohne Ausweis der Einzelleistungen, aber das geschieht innerhalb der Leistungsbeteiligung immer, sobald die Leistungseinheiten über einen Arbeitsplatz hinausgehen.

Diese Sonderfälle, in denen ursprünglich als Beteiligungen von einer nicht-leistungsgebundenen Gesamtgrösse bezeichnete Form

- 1) Leider ist für die Beteiligungsquoten der Ausdruck "Ersparnisprämien" bereits in der Literatur zu finden, vgl. Frey, G. "Ergebnisbeteiligung durch "Ersparnisprämien", a.a.O., S. 79
- 2) Selbstverständlich liesse sich die Aufzählung vervollständigen bei Einbeziehung weiterer Wirtschaftszweige, aber hier sollen nur die Schwerpunkte aufgezeigt werden.

den Charakter einer leistungsnahen Beteiligung gewinnen, müssen an sämtliche jeweils genannten Voraussetzungen geknüpft sein. Wenn eine der Bedingungen nicht erfüllt ist, dann wird die Genauigkeit der Leistungserfassung getrübt und man kann nicht mehr von Leistungsbeteiligungen sprechen.¹⁾ Daher sind diese Fälle in ihrer praktischen Anwendung ohne nennenswerte Bedeutung. Namentlich die den Fertigungsbereich betreffenden Voraussetzungen einer einzigen kontinuierlichen Produktion sind nur selten anzutreffen, so dass in den meisten Fällen eine weitere Unterteilung in Erzeugnisgruppen vorgenommen werden muss, welche die Verwendung der globalen Produktions- oder Wertschöpfungsgrösse nicht mehr erlaubt.

Mit diesen Fällen wird die Grenze der Leistungsbeteiligung nach den übrigen Formen der Beteiligung hin aufgezeigt. Obwohl also in gewissen Situationen globale Grössen als leistungsgebundene Basis Verwendung finden können, ist eine Unterscheidung zwischen beiden Typen sehr wohl möglich, weil in diesen genannten Sonderfällen die globale Grösse immer nur für einen einzelnen Betriebsbereich gelten darf, während normalerweise die auf Gesamtgrössen beruhenden Beteiligungen sämtliche Belegschaftsmitglieder einschliessen.

Innerhalb dieses weiten Rahmens zwischen den Leistungslöhnen und den Gesamtbeteiligungen ist der Leistungsbeteiligung ein weiter Spielraum gegeben, und es stehen ihr eine Vielzahl von Leistungsmaassstäben zur Verfügung. In dieser Spanne liegen aber daneben auch einige Formen des Zusatzentgeltes wie die als Anerkennung besonderer Leistungen oder innerhalb des Vorschlagswesens gezahlten Beträge, die nicht mit der Leistungsbeteiligung zusammenfallen. Tendenzmässig decken sich jene Formen mit der Grundidee der Leistungsbeteiligung, indem sie auf die Vergütung von Kosteneinsparungen oder von Entfaltung "wirtschaftlicher Initiative" am Arbeitsplatz abgestellt sind. Weiterhin besteht auch insofern oft Übereinstimmung, als diese Zusatzentgelte, namentlich im Rahmen des Vorschlagswesens, durch interne Vereinbarungen zwischen den beiden Sozialpartnern vertraglich gesichert sein können. Der wichtigste Unter-

1) Der Rucker-Plan kann allgemein ebensowenig als Leistungsbeteiligung bezeichnet werden wie die Scanlon-Pläne.

schied liegt daher darin, dass als Besonderheit bei der Leistungsbeteiligung die Möglichkeit zur Verdienststeigerung beständig und innerhalb des normalen Arbeitsbereiches sowie des regelmässigen Arbeitsablaufes vorliegen muss und ausserdem die Höhe des Zusatzverdienstes direkt und eindeutig aus der Mehrleistung abzulesen ist.¹⁾ Für die Leistungsbeteiligung genügt es nicht, wenn als Leistungsmass z.B. eine "wesentliche Verringerung des Kostenfalls" oder eine "wesentliche Qualitätssteigerung" festgelegt ist und die Erreichung dieses Zieles in einer Ermessensentscheidung beurteilt wird.²⁾ Vielmehr muss eine konkrete Relation zwischen der Leistung und der Sondervergütung aufgestellt sein, die als objektive Bemessungsgrundlage dient. Überdies ist die Leistungsbeteiligung auch dadurch erkenntlich, dass die Ausschüttungen nicht als Kosten in der Kalkulation enthalten sind, sondern als Gewinnverwendung behandelt werden.³⁾

Daher sind Überschneidungen zwischen der Leistungsbeteiligung und diesen übrigen Leistungsvergütungen zwar sachlich -im Hinblick auf die Beinhaltung der beobachteten Leistung- möglich, wenn z.B. neben der Leistungsbeteiligung auch ein Vorschlagswesen eingerichtet ist, aber systemmässig sind diese Erscheinungen ohne weiteres auseinanderzuhalten. Um auch nach aussen hin eine klare Abgrenzung vorzunehmen, wird wiederum empfohlen, die Vergütungen aus der Leistungsbeteiligung ausschliesslich als "Beteiligungsquoten" zu bezeichnen.

Mit der Abgrenzung der Leistungsbeteiligung wurde bereits ihre Definition präzisiert. Eine weitere Charakterisierung bringen die folgenden Abschnitte über die Bedingungen und die Formen der Leistungsbeteiligung.

-
- 1) Vgl. Fischer, G. "Partnerschaft im Betrieb", a.a.O., S.102 f.
 - 2) Diese so ermittelten Ausschüttungen werden als "Leistungszulagen" charakterisiert (Aretz, W. "Prämien für betriebliche Führungskräfte in der Produktion" REFA-Nachrichten 1954, S.25)
 - 3) Fischer, G. "Partnerschaft im Betrieb", a.a.O., S.104

232 Die Bedingungen der Leistungsbeteiligung

Ein wesentliches Merkmal der Leistungsbeteiligung ist die Aufgliederung des Gesamtbetriebes in einzelne Leistungseinheiten zwecks isolierter Leistungserfassung. Wenn auch die Zerlegung bis zum einzelnen Mitarbeiter erwähnt wird, so geht man in der Regel doch nur bis zur Arbeitsgruppe bzw. zum Betriebsteil. Allein schon der Arbeitsaufwand bei einer Leistungsabrechnung pro Arbeitsplatz spricht zu Ungunsten einer streng individuellen Aufteilung bis zum einzelnen Mitarbeiter. Ausserdem gehen besondere Impulse für das partnerschaftliche Verhältnis der Arbeitenden untereinander von der Gruppenbildung aus,¹⁾ so dass es zweckmässig ist, durch eine entsprechende zusammenfassende Leistungserfassung die Bestrebungen zur Gruppenbildung zu fördern. Zwar hat man mit dem Gruppenakkord in der Praxis oft keine guten Erfahrungen gemacht,²⁾ doch handelt es sich ja dort ausschliesslich um einen Mengenansporn, während die Leistungsbeteiligung als Bestandteil partnerschaftlicher Organisation die zwischenmenschlichen Beziehungen zu stärken in der Lage sein muss und auch das Gruppengefühl fördern kann.³⁾ Selbst wenn man aus technisch-organisatorischen Gründen die Leistungsmerkmale pro Arbeitsplatz erfasst, sollte man trotzdem die Resultate gruppenweise zusammenziehen, damit zunächst einmal schon jede gruppeninterne Konkurrenz ausgeschaltet ist. Immerhin bleibt dann noch die Möglichkeit bestehen, dass sich die Gruppen untereinander durch egoistisches Verhalten behindern und der gesamtbetriebliche Teamgeist unterbunden wird. Letztlich genügt eine Summe hervorragender Gruppenleistungen noch nicht als Garantie für eine hervorragende Gemeinschaftsleistung des Gesamtbetriebes. Deshalb muss man auf ein faires und kameradschaftliches Verhalten der Gruppen untereinander bedacht sein. Um dieses Ziel zu erreichen, gibt es kein allgemeines Rezept; inwieweit ein selbsttätiger Ausgleich der Gruppeninteressen gelingt, hängt von dem Erfolg der partnerschaft-

1) Vgl. Fischer, G. "Partnerschaft im Betrieb", a.a.O., S. 67; - dazu auch die Beiträge in "Die Gruppe im Betrieb", Sonderheft der Schwalbacher Blätter, Nr. 22/23, 1954

2) Vgl. Gaugler, E. "Probleme der Einzel- und Gruppentlohnung" Mensch und Arbeit 1953, S. 53 f., der die Nachteile des Gruppenakkords und die Voraussetzungen für deren Ausschaltung darlegt.

3) Benad, G. "Gruppe und Leistung", a.a.O., S. 160 f.

lichen Bestrebungen ab.¹⁾ Im übrigen muss die Leistungsmessung rechentechnisch und organisatorisch so aufgebaut sein, dass ungerechtfertigte Verschiebungen zwischen den Gruppen unmöglich sind bzw. gegebenenfalls von der Betriebsleitung Berichtigungen vorgenommen werden.

Die Grösse der Gruppen soll so gewählt werden, dass "jeder noch auf jeden einwirken kann, um die gemeinsam getroffenen Beschlüsse verantwortungsvoll durchzuführen".²⁾ Daher ist eine Grenze der Kopfzahl weniger nach unten hin als nach oben hin gegeben. Vom gruppensoziologischen Standpunkt nennt man als die Mindestzahl 6 Mitglieder, als Höchstzahl 20 bis 30, damit die Gruppen einerseits nicht zu spannungsarm bleiben, andererseits eine überschaubare Grösse nicht überschritten wird.³⁾ Die tatsächliche Höchstgrenze hängt selbstverständlich von der betrieblichen Organisation ab, da aus arbeitsorganisatorischen Gründen die Betriebsbereiche oft geschlossen behandelt werden müssen und nicht unterteilt werden können, sodass dann relativ grosse Gruppen vorliegen. Auch die Gewinnung der Leistungskennziffern bedingt zuweilen, dass die Prinzipien der Gruppeneinteilung nicht gewahrt werden können, so z.B. bei den vorhin genannten Fällen der Verwendung einer Gesamtgrösse als Beteiligungsbasis für bestimmte Funktionsbereiche⁴⁾ oder bei den übrigen Formen der geschlossenen Leistungsabrechnung von Betriebsbereichen. Ebenso wie in diesen Grenzfällen die Leistungsbezogenheit der Beteiligungsbasis in Frage stehen kann, wird dann auch die Ausbildung eines echten Gruppendenkens anzuzweifeln sein.

Wie schon aus den vorstehenden Ausführungen über die Abgrenzung ersichtlich ist, soll die Leistungsbeteiligung nur jene Leistungsgrössen als Basen verwenden, die nicht auf der rein quantitätsbezogenen Leistung im engsten Sinne, sondern auf einem komplexen Leistungsbegriff fussen. Die im Akkordlohn oder Prämienlohn zugrunde gelegte stückzahlenmässige Leistung wendet sich vorwiegend an die Arbeitsgeschwindigkeit, so dass dort der

1) Ausführlicher hierzu unter Punkt 425, S. 241

2) Bornemann, E. "Der Mensch als Partner im betrieblichen Leben", a.a.O., S. 14

3) o.V. "Gruppenarbeit im Betrieb" Deutsche Zeitung und Wirtschafts-Zeitung v. 18.3.1953, S. 5; - Bornemann, E. "Die Leistungsbereitschaft der Gruppe" Zentralblatt für Arbeitswissenschaft 1954, S. 188

4) Siehe unter Punkt 231

körperliche Bereich im Vordergrund steht und die Entfaltung wirtschaftlicher Initiative nicht notwendigerweise angeregt werden muss. Bereits ökonomisch gesehen liegt darin ein Nachteil, weil der Anteil der Lohnkosten an den Gesamtkosten immer weiter zurückgeht und überhaupt nur noch wenige Reserven zur Kostensenkung aufweist, soweit nicht überwiegend Handarbeit ausgeführt wird. Die übrigen Kostenarten und Leistungsmerkmale treten dagegen stets gewichtiger in den Vordergrund. Mit der zunehmenden Mechanisierung ist in immer geringerem Masse die Muskelkraft des Arbeiters oder allein das Einhalten von Arbeitszeiten entscheidend, immer mehr dagegen kommt es auf das Mitdenken bei der Überwachung der maschinellen Abläufe an.¹⁾ Die weitaus grösseren Reserven der Arbeitsleistung liegen daher zunehmend auf nicht-körperlichem Gebiet, so dass deren Ausschöpfung sowohl für die Volkswirtschaft als auch für die Betriebswirtschaft -einschliesslich der Belegschaft- besonders relevant wird.²⁾

Aber nicht nur unter ökonomischer, sondern auch unter sozialer Sicht stellt sich die Forderung, mehr den geistigen und den seelischen Bereich anzusprechen als den körperlichen. Aus doppeltem Grunde darf der Leistungsbeteiligung daher nicht allein die Messung des Arbeitstempos zugrunde gelegt werden. Das Mass muss so gewählt werden, dass an erster Stelle die geistige Leistung, die "wirtschaftliche Initiative", berücksichtigt wird, welche "durch grössere Sorgfalt beim Arbeiten, durch geringeren Materialverschleiss, durch bessere Maschinenbehandlung, durch bessere Zusammenarbeit innerhalb der Arbeitsgruppe, durch gegenseitiges Vorwärtshelfen, durch Entfaltung neuer Geschicklichkeiten, durch organisatorische und arbeitsgestaltende Verbesserungen"³⁾ zum Ausdruck kommt. Mittels der Beteiligung an einem so komplexen Leistungsmass wird zugleich auch der seelische Bereich angesprochen, da sie die durch ungeeignete Quantitätskontrollen und "Akkordtreiberei" verursachte Verkrampfung und Abwehrstellung zu überwinden versucht und

- 1) Kampschulte, F. "Erfolgslohn- das Lohnsystem der Zukunft", Der Volkswirt Nr. 32/1955, S. 13
- 2) Man spricht von Leistungsreserven, die durchschnittlich 25-30% betragen (Kampschulte, F. "Leistungsgerechte Ertragsbeteiligung", Zentralblatt für Arbeitswissenschaft 1951, S. 161)
- 3) Spiegelhalter, F. "Grundfragen der Leistungsbeteiligung und Sozialgestaltung im Betrieb", a.a.O..S. 2 f.

eine positive Einstellung innerhalb des Arbeitsbereiches und speziell zur auszuführenden Arbeit anregt.

Mit dieser Heranziehung der wirtschaftlichen Leistung als Beteiligungsbasis ist es nicht vertretbar, die Leistungsbeteiligung mit dem Akkordlohn auf eine Stufe zu stellen und unbezogen die Argumente für und gegen den Akkordlohn in diese Diskussion hereinanzuziehen.¹⁾ Gerade weil mit dem Akkordlohn in der Praxis zum Teil unbefriedigende Resultate erzielt wurden,²⁾ wählt die Leistungsbeteiligung bewusst solche Leistungsmasse, die nicht identisch sind mit der als Lohn akkordierten Arbeitsgeschwindigkeit. In einem späteren Abschnitt soll die Kritik am Akkordlohn sehr wohl dazu dienen, die Gefahren und möglichen Nachteile der Leistungsbeteiligung zu überprüfen; eine grundsätzlich gleiche Behandlung ist aber nicht anzuerkennen.

Nicht allein in der Theorie wird dieser Unterschied herausgearbeitet, sondern auch die Praxis betont, dass "nicht die Erzielung grösserer individueller Mengenleistung auf Grund körperlicher Mehranstrengung der Mitarbeiter, sondern eine Verlagerung vermeidbarer Anstrengung auf verstehende Mitarbeit"³⁾ das Ziel solcher Vereinbarungen ist. Ausserdem wollen ja auch die Beteiligungen von Gesamtgrössen solche Leistungsmerkmale ansprechen, so dass als Unterschied zwischen diesen und der Leistungsbeteiligung nur die ausschliesslichere Leistungsbezogenheit sowie die individuelle Ermittlung der Beteiligungsbeiträge verbleibt.

Die Basis der Leistungsbeteiligung muss also ein komplexes Mass wirtschaftlicher Leistung sein, welches auf der einen Seite den Arbeitenden vorgegeben wird als erwartete Leistungsgrösse, auf der anderen Seite im Ist als tatsächliche Leistung erfasst wird. Während die nachträgliche Leistungsmessung in der Regel keine besonderen Schwierigkeiten aufwirft, ist die Aufstellung von Vorgabegrössen oft recht problematisch. Die

1) So z.B. Stöbe, F. "Die Ergebnisbeteiligung der Arbeitnehmer auf der Grundlage der individuellen Leistung" Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1953, S. 713 ff.

2) Vgl. besonders Goossens, F. "Lohnformen im Wandel", a.a.O., S. 193 ff., der gemäss einer Fachtagung die Erfahrungen aus der Praxis erörtert.

3) Aretz, W., a.a.O. S. 27

einfachste Form der Sollvorgabe besteht darin, die aus der Vergangenheit ermittelten, tatsächlich erbrachten Leistungswerte zu verwenden.¹⁾ Die Belegschaft ist dann "in dem Bewusstsein tätig, dass sie nur eigene Leistungen zu verbessern braucht, um zu einer Prämie zu gelangen".²⁾ Ein Ist-Ist-Vergleich, bei dem also die Differenz zwischen vergangenen Leistungen und gegenwärtigen Leistungen für die Beteiligungshöhe bestimmend ist, bevorzugt jedoch diejenigen Mitarbeiter, deren Leistung bislang unter dem Durchschnitt lag, und benachteiligt die Mitarbeiter mit überdurchschnittlichen Leistungen während des als Ausgangs-Masstab dienenden Beobachtungszeitraumes. Die erste Gruppe könnte ohne grosse Anstrengung Mehrleistungen erzielen und damit hohe Beteiligungsquoten erreichen, der zweiten Gruppe dagegen würden keine wesentlichen Leistungssteigerungen mehr möglich sein. Dem in der Leistungsbeteiligung enthaltenen Gerechtigkeitsgedanken läuft ein Ist-Ist-Vergleich zuwider, und sie würde damit einen ihrer Vorteile gegenüber globalen Beteiligungen verlieren, in welchen ja immer Vergangenheitswerte für die Beteiligungsbasis verwendet werden. Daher darf sich nicht jede "Mehrleistung" im Vergleich zu irgendeiner vorausgegangenen Leistung als Beteiligungsursache auswirken,³⁾ ebenso wie nicht jede aufgrund von Ist-Zahlen gleichbleibende Leistung von der Beteiligung ausgeschlossen bleiben darf.

- 1) Beispielsweise wird in dem Beteiligungssystem der Melitta-Werke, Bentz & Sohn, Minden, die Leistung an Vergleichszahlen gemessen, die als Erfahrungswerte aus der Vergangenheit ermittelt sind (Fischer, G. "Partnerschaft im Betrieb", a.a.O., S.175; - Kampschulte, F. "Ertragsbeteiligung bei den Melitta-Werken", Der Arbeitgeber 1952, S.760). Ebenso das frühere Erfolgsanteilsystem im Kohlenbergbau, bei dem durchschnittliche Ist-Leistungen vorgegeben wurden (Pehl, G., a.a.O., S.176). Weiterhin die Beteiligung bei Felix Schoeller jun., GmbH., Osnabrück, wo die Ersparnisse an den in Gruppen gegliederten Kostenarten im Vergleich zu ihren bisherigen Erfahrungswerten in die Berechnung einbezogen werden (AGP-Mitteilungen Nr.1/1956, S.3 f.; - Kampschulte, F. "Aus der Praxis der Erfolgsbeteiligung", Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1955, S.98 ff.) Entsprechend auch die anonymen Beispiele bei Hellwig, A. "Individuelle Leistungswertung", Heft 2 der Reihe "Aktuelle Betriebsfragen", Lutzeyers Fortsetzungswerke Frankfurt/M.-Bonn. Schliesslich auch die Angaben im Sozial-Archiv 1 B c 1.
- 2) Lipfert, H., a.a.O., S.98
- 3) Vgl. z.B. die aus diesem Grunde vorgenommene Überarbeitung des Systems bei Theodor Groz & Söhne u. Ernst Beckert, Ebingen/Württ.; - die ursprünglich verwandten Erfahrungswerte für die Vorgabe befriedigten nicht (alte Fassung in AGP-Mitteilungen Nr.3/1953, auch Mensch und Arbeit 1953, S.230; abgeänderte Fassung im Sozial-Archiv 5 A a 28).

Die Vorgabe in der Leistungsbeteiligung soll sich deshalb auf analytisch ermittelte Sollwerte stützen, um in allen Leistungsstellen ein einheitliches Normalmass als Grundlage anzulegen.¹⁾ Selbstverständlich ist die Ermittlung solcher Sollgrössen meist sehr schwierig, da sie nach objektivierbaren, zumindest "neutralen" Gesichtspunkten durchgeführt werden muss, und es bedarf meist jahrelanger Feststellungen "unter Auswertung statistischer Zahlen über lange Schwankungsbereiche hinweg".²⁾ Solchen Soll-Vorgaben wird zuweilen die nachteilige Möglichkeit zugesprochen, dass sich wegen ihres theoretischen Charakters ein unfruchtbarer Streit entfachen kann.³⁾ Dem ist jedoch gegenüberzustellen, dass der heutige Stand der Arbeitswissenschaft die Ermittlung von "theoretischen" Sollwerten in einem ausreichenden Mass an Objektivität erlaubt.⁴⁾ Da die verbleibenden subjektiven Einflüsse auf die Sollgrössen weder von der Betriebsleitung noch von den Mitarbeitern an den untersuchten Arbeitsplätzen selbst ausgehen, sondern von -dem Betrieb angehörenden oder aussenstehenden- Fachkräften, die mit der Sollwertermittlung betraut sind, gehen Arbeitnehmer wie Arbeitgeber gleichermaßen das Risiko eines geringfügigen Irrtums in der Sollwerthöhe ein, welcher sich jeweils zu ihren Gunsten oder Ungunsten auswirken kann. Man muss jedoch darauf bedacht sein, bei der Bestimmung der Vorgabe beide Partner heranzuziehen, alle Unterlagen offen zu legen und die Höhe der Vorgabe im voraus von den Betroffenen anerkennen zu lassen. Als ernste Gefahrenquelle bleibt dann nur noch die Neufestsetzung der Vorgabe, nachdem sich die Bedingungen an den Arbeitsplätzen geändert haben. Die Frage des Zeitpunktes und des Aus-

- 1) Zur Problematik des Normalmasses der Leistungsvorgabe vgl. insbesondere Maucher, H. "Abwertung des Normalleistungsbegriffes" Zentralblatt für Arbeitswissenschaft 1952, S. 100, und die dort angegebene Literatur.
- 2) Aretz, W., a.a.O. S. 27
- 3) Kampschulte, F. "Aus der Praxis der Erfolgsbeteiligung", a.a.O., S. 99
- 4) In entsprechender Abwandlung gilt Bramesfeld, E. "Die Objektivität refamässig ermittelter Vorgabezeiten" REFA-Nachrichten 1956, S. 1 f.

masses der Abänderungen wird leicht zu Meinungsverschiedenheiten führen, namentlich wenn der Arbeitsablauf stets nur geringen Verfahrensänderungen unterworfen ist. Dieses damit auftretende Problem stellt aber sich dann, wenn dem Soll Vergangenhewitswerte zugrunde liegen, in noch ernsterer Form, weil dort für die damit notwendig werdende theoretische Sollfestlegung keinerlei bereits erprobte Anhaltspunkte vorliegen.

Um die Schwierigkeiten in diesen Fällen abzumildern, sollten erstens weniger globale Leistungskennziffern als vielmehr eine Reihe von Einzelmerkmalen zugleich als Basis dienen, denn die Neufestlegung von mehreren Einzelgrössen kann eindeutiger und prägnanter erfolgen als die Abänderung einer globalen Vorgabe. Und zweitens muss man bei der Wahl der Leistungsziffern bereits davon ausgehen, möglichst konstante oder nur schwer veränderliche Merkmale herauszugreifen. Inwieweit sich diese zweite Forderung erfüllen lässt, hängt selbstverständlich von den jeweiligen Gegebenheiten des Arbeitsablaufes ab. Und wenn dann schliesslich die Abänderung der Vorgabe notwendig erscheint, wird man der Gefahr einer "Quotenschere" am sichersten dadurch entgehen, dass man erst bei grundsätzlichen Verfahrensänderungen die Vorgabe revidiert, während man die kleineren Abweichungen zugunsten der Belegschaft unberücksichtigt lässt. Eine hundertprozentige Genauigkeit der Leistungsmessung wird ohnehin niemals zu erreichen sein, so dass eine diesbezügliche Grosszügigkeit gegenüber der Belegschaft zu rechtfertigen ist. Damit ist kein genereller Verzicht auf genaue Leistungsangaben ausgesprochen -sonst könnte man ja zu einer Beteiligung mit globaler Basis greifen-, sondern es soll nur der Gefahr eines übertriebenen, schädlichen Genauigkeitsdranges entgangen werden. Wenn man im Rahmen einer genauen Leistungsmessung der Belegschaft geringe Vorteile zukommen lässt, bleibt ja dennoch die psychologische Wirkung der Leistungserfassung und der individuellen Quotenermittlung aufrechterhalten, und ausserdem lassen sich auf diese Weise die Widerstände gegen Verfahrensänderungen wegen der dadurch bedingten Umstellungen für die Ausführenden leichter überwinden.

Welche Leistungsziffern nun als Basis herangezogen werden, kommt erst im nächsten Abschnitt über die Formen der Leistungs-

beteiligung zur Darstellung, um dort Wiederholungen zu vermeiden. An dieser Stelle soll nur darauf hingewiesen werden, dass sich in den meisten Formen das Problem der Bewertung von Leistungsgrössen stellt, weil nur vereinzelt in dem Leistungsmass bereits der Geldwert zum Ausdruck kommt. Mit solch einer wertmässigen Quantifizierung von Leistungszahlen ist sehr oft wiederum das Dilemma einer Ermessensentscheidung in den Beteiligungskomplex hineingestellt, denn wie will man z.B. die Termineinhaltung geldmässig abstufen. Soweit nicht von vorneherein die Leistungen als Geldgrössen erscheinen -wie z.B. bei der Leistungsmessung anhand der Kostenentwicklung-, muss also irgendein Geldfaktor der Umrechnung zugrunde gelegt werden. Im Prinzip wäre dann eine Parallele zu sehen zu den meisten Formen der Beteiligung von Gesamtgrössen, in denen ja der "Anteil" durch den Arbeitgeber zunächst ermessensmässig bestimmt wird, denn in beiden Fällen ist die absolute Beteiligungshöhe nicht automatisch aus der Basis zu entnehmen. Während jedoch bei den Gesamtbeteiligungen die Basis sich nicht elastisch an veränderte Bedingungen anpasst, ist dies bei der Leistungsbeteiligung in dem oben gesetzten Rahmen möglich, zumal bei letzterer nur interne Veränderungen zur Auswirkung kommen dürfen. Deshalb ist speziell der Leistungsbeteiligung der Vorteil zuzuschreiben, dass die zu Anfang vereinbarten Geldfaktoren stets beibehalten werden können. Nur noch die erstmalige Bestimmung dieses Faktors liegt dem Ermessen anheim. Wenn man auch diese Unsicherheit noch ausschalten will, muss man zu geldmässigen Leistungsgrössen greifen und lediglich in dringenden Fällen andere Masstäbe wählen. Eine genaue Abgrenzung und Erläuterung dieser beiden Gruppen von Leistungsziffern ist ebenfalls dem nächsten Punkt zu entnehmen.

Für die Basis der Leistungsbeteiligung können zusammenfassend folgende Erfordernisse aufgestellt werden, die allerdings für eine ideale Basis gelten und in der Praxis nicht immer eingehalten werden:

- a) Die Gliederung des Betriebes in Arbeitsgruppen als Leistungsstellen
- b) Einen alle wichtigen Leistungsfaktoren enthaltenden Masstab

- c) Eine möglichst weitgehende Aufteilung des Leistungsmasses entsprechend den einzelnen Leistungsmerkmalen
- d) Die Vorgabe von analytisch ermittelten Normalleistungen als Sollgrößen
- e) Ein in Geldeinheiten ausgedrücktes Leistungsmass

Der Kern der Leistungsbeteiligung ist die Gegenüberstellung der Soll-Leistung mit der Ist-Leistung. Dieser Vergleich ist möglichst so oft vorzunehmen, dass stets eine enge zeitliche Verbindung zwischen dem Anfall der Ist-Leistung und dem Ausweis der Mehr- oder Minderleistung besteht. Denn nur dann kann eine intensive gestaltende Einflussnahme der Arbeitenden auf das Resultat erwartet werden. Der zu starken Verkürzung dieser Perioden steht jedoch entgegen, dass sich Leistungsschwankungen über gewisse Zeiträume hinweg ausgleichen sollen und keine extremen Werte aus dem Soll-Ist-Vergleich hervorgehen dürfen, um überwiegend kontinuierliche Beteiligungsquoten zu erhalten. Die gemässe Abrechnungsperiode ist in der monatlichen Gegenüberstellung zu sehen, obgleich sich in der Praxis vereinzelt auch der Vergleich einerseits pro Dekade oder vierzehntägig und andererseits vierteljährlich findet.

Soviel sei gesagt zur Basis und ihrer Ermittlung innerhalb der Leistungsbeteiligung. Das zweite Grundproblem, die Festlegung des Anteiles, kann in zweierlei Form auftreten:

- a) Wenn die Leistungsgrößen mit einem Geldfaktor umgerechnet werden müssen, spielt der "Anteil" nur indirekt eine Rolle, nämlich bei der Abwägung des Geldfaktors mit dem wahren wirtschaftlichen Erfolg durch die Mehrleistungen.
- b) Wenn die Leistungsziffern bereits als Geldgrößen erscheinen, muss durch den "Anteil" der zu verteilende Prozentsatz von den Gesamtabweichungen zwischen Soll und Ist bestimmt werden; entweder wird der gesamte Betrag den Arbeitnehmern zugesprochen oder aber es wird ein Teil davon für den Arbeitgeber bzw. für diesen sowie zur Durchführung von Preissenkungen abgezweigt.

In beiden Fällen tritt also mit dem "Anteil" eine Ermessensentscheidung auf, wenngleich im Fall b) an einer späteren Stelle; doch stets ist hier eine nur einmalige und ausserdem durchsich-

tige Entscheidung zu treffen. Wie nun eventuell die Aufteilung zwischen Belegschaft, Unternehmer/Kapital und Markt vorzunehmen ist, hängt sowohl von dem Leistungsmass als auch von der sozial- und wirtschaftspolitischen Einstellung ab. So schwankt der Anteil der Belegschaft zwischen einem Drittel und dem vollen Betrag aus den Mehrleistungen.

Die Aufschlüsselung als drittes Grundproblem erfolgt gleichzeitig mit der Basisermittlung bis zur Ebene der Leistungsstellen sofern man von der Zwischenform absieht, in der alle Soll-Ist-Differenzen zu einer Grösse zusammengezogen werden. Innerhalb der Leistungsstellen ist wiederum ein leistungsnaher Schlüssel zu verwenden, um dem Charakter der Leistungsbeteiligung zu entsprechen, so z.B. die Hinzuziehung der Arbeits- oder der Persönlichkeitsbewertung.

Das vierte Grundproblem schliesslich, die Ausschüttung, bedarf der Festlegung wie bei allen übrigen Beteiligungssystemen, wobei die der Leistungsbeteiligung konforme Ausschüttungsart die kurzfristige Barausschüttung ist. In manchen Fällen zahlt man nur jeweils einen Teilbetrag aus, während der Rest gutgeschrieben wird und eventuell zur Abdeckung von negativen Quoten bei Minderleistung dient. Ob eine solche negative Beteiligung überhaupt ratsam erscheint, hängt von der Art des Leistungsmasses ab. Falls die in Rede stehenden Leistungsmerkmale einer zeitlichen Verschiebung unterliegen können, also das Resultat einer Periode zu Ungunsten einer anderen Periode verbessert werden kann, ist ein solches Vorgehen durchaus zu erwägen, um eine gerechte Beteiligungshöhe für alle Mitarbeiter zu erreichen.¹⁾ Dann muss selbstverständlich stets ein Teil des auszahlenden Betrages einbehalten werden, bis eine gewisse Mindestdeckung erreicht ist, und dieser Teil wird erst zu einem späteren Zeitpunkt ausgehändigt.

Innerhalb einer nach diesen Bedingungen²⁾ aufgebauten Leistungsbeteiligung "kann sich der einzelne selbst durch seine persönliche Arbeitsleistung, wie Fleiss, Gewandtheit, Geschicklichkeit

1) Ausführlicher unter Punkt 416

2) Dazu auch in entsprechender Abwandlung die Bedingungen ins o.V. "Grundlagen für Lohnanreizsysteme" Mensch und Arbeit 1950, S. 261.

Genauigkeit, Umsicht usw., besonders auch durch freiwilliges Freilegen seiner Leistungsreserven ein zusätzliches Einkommen verschaffen".¹⁾ Die Beteiligungssummen sind unabhängig von allen Faktoren ausserhalb der eigenen Arbeitsgruppe bzw. Leistungsstelle, und weder die Dispositionen der Leitung noch die Einflüsse des Marktes kommen darin zum Ausdruck.²⁾ Gerade dadurch, dass die Leistungsbeteiligung den Betrieb nicht als Gesamtkomplex und nicht in die Marktsituation eingebettet sieht, wird sie den gestellten Aufgaben unter ökonomischer Sicht gerecht, weil der stets geforderte Zusammenhang zwischen Beteiligungsquoten und Leistung streng aufrecht erhalten wird. Andererseits setzt aber die Kritik an der Leistungsbeteiligung eben in diesem Punkt ein,³⁾ worauf jedoch nicht mehr näher eingegangen werden muss, nachdem in der Zusammenstellung der Forderungen an die Beteiligung bereits die Notwendigkeit der Leistungsbezogenheit herausgestellt wurde.⁴⁾ Unter dem Gesichtspunkt der Liquiditätssicherung allerdings scheint die Leistungsbeteiligung den betrieblichen Interessen nicht zu entsprechen, da die Quoten in jedem Falle auszuschütten sind. Jedoch die Liquidität hängt mit dem Risiko der Leistungsverwertung zusammen, und gerade mit diesem Risiko soll die Belegschaft nicht behaftet werden, wie bereits an anderer Stelle dargelegt. Ebenso wie die Löhne und Gehälter im Hinblick auf zukünftige Erlöse "vorausbezahlt" werden, muss dies auch mit den Beteiligungsquoten geschehen, denn die Erlösfrage und die davon abhängende Liquidität gehört ausschliesslich in den unternehmerischen Bereich. Als Ausgleich für ein verstärktes Absatzrisiko des Unternehmens aufgrund quantitativer Mehrleistungen, die die Belegschaft erzielt hat, kann allerdings das Unternehmen einen Teil des Mehrleistungsbetrages für sich selbst beanspruchen, so dass der Belegschaft nicht der volle durch Leistungssteigerungen erzielte Betrag zugesprochen werden muss.

1) Fischer, G. "Partnerschaft im Betrieb", a.a.O., S.104

2) Vgl. Schuler, E. "Jede Arbeitsgruppe verwaltet sich selbst" Mensch und Arbeit 1951, S.8

3) z.B. Huppert, W. "Die Erfolgsbeteiligung der Arbeitnehmer", a.a.O., S.28; - Stöbe, F. "Die Ergebnisbeteiligung der Arbeitnehmer auf der Grundlage der individuellen Leistung", a.a.O., S.817; u.a.

4) Siehe unter Punkt 21

Ohne weiteres kann zuweilen der Fall eintreten, dass hohe Beteiligungssummen fällig sind, obwohl die Unternehmung infolge schlechter Absatzlage keinen Gewinn zu verzeichnen hat. Man könnte dem leicht vorbeugen, indem man festlegt, dass die Quoten nur dann ausbezahlt werden, wenn ein Jahresgewinn in der Bilanz ausgewiesen wird.¹⁾ Entfällt jedoch in Verlustperioden der materielle Leistungsanreiz, dann wird sich ausserdem die potentielle Marktlage der Unternehmung verschlechtern, so dass die Einsparung der Beteiligungsbeträge nur ein kurzfristiges Mittel zur Verlustabdeckung sein kann. Wenn eine ungünstige Marktsituation vorliegt, kommt es ganz besonders auf erhöhte wirtschaftliche Leistungen der Belegschaft an,²⁾ die zu vergüten dann auch eine Verpflichtung des Arbeitgebers sein muss. Bei Behandlung der Gesamt-Umsatzbeteiligung wurde zwar bemängelt, dass Quoten fällig werden können, wenngleich kein Gewinn erzielt wurde; doch liegen aber die Voraussetzungen ganz anders, weil ja bewusst ein Gesamterfolg als Basis benutzt wird und dann eine Durchbrechung des gesamtbetrieblichen Denkens abzulehnen ist.

Die Bedenken gegen die Leistungsbeteiligung in sozialer Hinsicht konzentrieren sich auf den Umstand, dass der einzelne nicht mit dem Geschick des Gesamtbetriebes verbunden, sondern in seiner Leistungsstelle isoliert wird. Durch die materielle Befriedigung, die aus der Anerkennung der individuellen Leistung resultiert, kann jedoch sehr wohl der Weg zur sozialen Entspannung geebnet werden, und die Erfahrungen aus der Praxis beweisen, dass nicht nur die globalen Beteiligungen in dieser Richtung hin wirksam sind. Ohne Zweifel liegt der positive Akzent der Leistungsbeteiligung bei der Objektivierbarkeit der Massgrösse und ihrer Ermittlung durch "neutrale" Mitarbeiter, so dass der Rechenvorgang in diesen Systemen weder bei der einen noch bei der anderen Seite Misstrauen oder die Furcht vor Übervorteilung bedingen muss. Bei Einführung des Systems sind selbstverständlich alle Vereinbarungen Ermessensentscheidungen.

- 1) z.B. das Beteiligungssystem der Glanzstoff-Courtaulds-GmbH Köln-Weidenpech (Sozial-Archiv 5 A a 42)
- 2) So auch Friedrichs, H. "Die Ergebnisrechnung mit Planwerten" a.a.O., S. 243; - Neumayer, W.W. in "Leistungsbeteiligung und Mitigentum" Der Neue Betrieb, Schriftenreihe Nr. 2, Tagungsbericht 1952, S. 120; - Spiegelhalter, F. "Die Formen der Ergebnisbeteiligung", a.a.O., S. 64 f.

doch für die laufende Ermittlung der Quoten sind eindeutige, überprüfbare und unverrückbare Masstäbe gegeben.

Wie der partnerschaftliche Erfolg bei Beteiligungen von Gesamtgrössen nicht automatisch eintritt -wie früher bereits betont-¹⁾, sondern nur als das Resultat intensiver Bestrebungen, so kann in sozialer Hinsicht die Leistungsbeteiligung letzten Endes auch nur unter dieser Bedingung befriedigen. Andererseits ist "eine misstrauische Reserve...der Leistungsbeteiligung gegenüber nirgends zu finden, wenn wirklich von beiden Seiten die betriebliche Partnerschaft geübt wird".²⁾

233 Formen der Leistungsbeteiligung

In der betrieblichen Praxis lassen sich eine unübersehbare Vielzahl von personellen Leistungsangaben nachweisen, die als Basis für die Leistungsbeteiligung Verwendung finden können. Die Skala reicht von der autonomen Abteilungsabrechnung bis zu den verschiedensten Einzelmerkmalen der Arbeitsausführung. Aus dieser grossen Zahl sollen nachfolgend die typischen Formen herausgegriffen werden, wobei die Auswahl unter dem Gesichtspunkt erfolgt, dass jeweils die Charakteristik der Leistungsbeteiligung erweitert wird. Ebenso wie bei den Gesamtbeteiligungen nur einige typische Formen herausgegriffen wurden, geht es auch jetzt nicht um eine Inventuraufnahme aller in der Praxis auffindbaren Leistungsmaßstäbe, sondern um eine methodologische Darstellung.³⁾

Weiterhin muss zu Anfang betont werden, dass bei der individuellen Leistungswertung in den einzelnen Betriebsbereichen und darüber hinaus in den einzelnen Wirtschaftszweigen sehr verschiedene Leistungsmaßstäbe anzulegen sind. Zwar weist selbst jeder Arbeitsplatz spezielle Erfordernisse auf, doch können immerhin für die einzelnen Funktionsbereiche jeweils eine Reihe typischer Leistungsmessungen zusammengestellt werden. Deshalb sind die Formen der Leistungsbeteiligung ebenfalls

1) Siehe unter Punkt 225

2) Fischer, G. "Partnerschaft im Betrieb", a.a.O., S.104

3) Die umfassendsten Zusammenstellungen von in der Praxis angewendeten Systemen sind unter Punkt 11 in den Fussnoten angegeben.

zu gruppieren nach Wirtschaftszweigen und dort wiederum nach betrieblichen Funktionsbereichen oder gar einzelnen Gattungen von Arbeitsplätzen.

Diese Arbeit hat sich letztlich die Darstellung der Leistungsbeteiligung unter Verwendung der Plankostenrechnung zum Ziel gesetzt. Die jetzigen vorausgehenden Ausführungen verfolgen vor allem den Zweck, die Vor- und Nachteile jener speziellen Form anhand der Gegenüberstellung mit den übrigen Beteiligungssystemen demonstrieren zu können. Deshalb stehen hier diejenigen Formen der Leistungsbeteiligung im Mittelpunkt des Interesses, welche in den gleichen Bereichen angewendet werden können. Wie sich später noch zeigen wird, konzentriert sich die Anwendung der auf der Plankostenrechnung basierenden Beteiligung auf das Gebiet der industriellen Fertigung,¹⁾ so dass auch jetzt der Schwerpunkt dort liegen muss und nur am Rande auf die ausserhalb der industriellen Fertigung liegenden Formen der Leistungsbeteiligung und Leistungsmessung eingegangen wird.

Bei dieser Erörterung über die Möglichkeiten der Leistungsmessung liegt es nahe, auch sämtliche in der Praxis verwendeten Bezugsgrundlagen für einfache Prämien einzubeziehen; denn soweit darin die Bedingungen für die Basis einer Leistungsbeteiligung erfüllt werden, sind ja auch durchaus die ursprünglich für Anreizsysteme entwickelten Leistungsziffern als Beteiligungsbasis verwertbar. Die Unterscheidung zwischen den üblichen Prämiensystemen und der Leistungsbeteiligung liegt -wie schon betont-²⁾ nicht in der Form der Leistungsmessung, so dass die Methoden der Prämienberechnung unter den genannten Voraussetzungen für die Leistungsbeteiligung denkbar sind. Selbstverständlich empfiehlt es sich innerhalb eines Betriebes aus psychologischen Gründen nicht, eine zunächst in einer Prämienordnung vereinbarte Leistungsmessung in derselben Form in die Beteiligung zu übernehmen, wenngleich eine sachliche Übereinstimmung bestehen könnte.

1) Siehe unter Punkt 312

2) Siehe unter Punkt 231

a) Die Leistungsmessung anhand eines einzigen Leistungsmerkmals

Obwohl die zu wählende Form der Leistungsvorgabe vom Stand des betrieblichen Rechnungswesens abhängt,¹⁾ ist für die Leistungsbeteiligung dem Rechnungswesen und besonders dem Planungsbereich ein Mindestumfang in quantitativer wie qualitativer Hinsicht vorzuschreiben, damit tatsächlich ein umfassender Leistungsausdruck gewonnen werden kann. Die in der Praxis häufig vertretenen Systeme der Prämienbeteiligung z.B. an der Arbeitszeitersparnis²⁾ oder an der Materialersparnis gehen zwar von derartigen Merkmalen aus, die rechnungsmässig keine grossen Anforderungen stellen und für die in den meisten Betrieben ohnehin genaue Aufzeichnungen vorliegen.³⁾ Aber die Teilhabe an dem Ergebnis nur eines einzelnen Leistungsmerkmals wird als unzureichend bezeichnet, weil dann weitere, gleichzeitig eingesparte Anteile vorenthalten werden, nämlich die mit Material- und Zeiteinsparung gekoppelten Gemeinkostenanteile.⁴⁾ Hier wird nur ein einzelnes Leistungsmerkmal herausgegriffen, während alle übrigen Faktoren unberücksichtigt bleiben. Gerade weil die Leistungsbeteiligung in erster Linie die nicht-körperlichen Reserven ansprechen will und diese "unternehmerische" Leistung nur in einem komplexen Leistungsausdruck ersichtlich wird, entsprechen solche einseitigen Vorgaben nicht der Grundidee der Leistungsbeteiligung.

- 1) Fischer, G. "Partnerschaft im Betrieb", a.a.O., S.100
- 2) So das bei Hain, W. "Stufenweise Einführung der betrieblichen Partnerschaft" AGP-Mitteilungen Nr.6/1955, dargestellte Verfahren; vgl. auch das anonyme Beispiel in Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1951, S.325(2)
- 3) Vgl. z.B. das anonyme Beispiel bei Friedrichs, H. "Ergebnisbeteiligung in der Praxis", a.a.O., S.74 ff., wo die Qualität als Masstab dient; allerdings besteht hier ausserdem noch eine Jahresabschlussprämie aufgrund des "Geschäftsergebnisses". - Im Prämienystem der Cornelius Stüssgen AG, Köln, wird z.B. immer nur der jeweils wichtigste Kostenfaktor als Masstab verwendet (Sozial-Archiv 5 A a 15 und 5 A a 32). Allgemein dazu vgl. auch Lohmann, E. "Leistungsbewertung in Verwaltungsbetrieben" Mensch und Arbeit 1953, S.198 ff.
- 4) Kampschulte, F. "Zur Frage der Ertragsbeteiligung" a.a.O., S.34; vgl. auch Kampschulte, F. u. Völker, R., a.a.O., S.27; - Hellwig, A. "Individuelle Leistungswertung", a.a.O., S.4, stellt z.B. die bei einer Zeitersparnis gleichzeitig zu vergebenden Faktoren zusammen.

Darüber hinaus sind sie auch deshalb bedenklich, weil die als einziger Leistungsmaßstab verwendete Kostenart eine Verbesserung zugunsten des Arbeitenden erfahren kann bei gleichzeitiger Verschlechterung der übrigen Kostenarten. Beteiligungsquoten könnten lediglich durch Kostenverschiebungen erzielt werden, die nicht durch eine effektive Mehrleistung fundiert sind.

Auch die verschiedenen Formen der individuellen Umsatzbeteiligung im Vertriebsbereich -Umsatzprovision, Umsatzbonus und Umsatzprämien- werden als zu einseitig bezeichnet, weil eben nur ein einzelnes Leistungsmerkmal, die Umsatzziffer, als Maßstab dient und die "vorbereitenden und begleitenden Massnahmen der Verkaufsverhandlung...wie Ordnung im Lager, Personen- und Namenskenntnis, Sparsamkeit usw."¹⁾ im Falle einer Leistungsbeteiligung ebenfalls berücksichtigt werden müssten.²⁾

Die Zugrundelegung von einem Einzelmerkmal erfüllt nur in jenen Ausnahmefällen die gestellten Bedingungen, wenn erstens zwischen der Gestaltung dieses Merkmals und den übrigen Leistungsbereichen strenge Proportionalität besteht und zweitens bei der Berechnung der Beteiligungssumme sämtliche aus der Mehrleistung entstandenen Einsparungen einbezogen werden.

b) Die Leistungsmessung anhand mehrerer Leistungsmerkmale

Es ist fast immer eine Voraussetzung der Leistungsbeteiligung, dass jeweils eine durch mehrere Merkmale ausgedrückte Leistung als Basis dient. Im wesentlichen stehen die folgenden Merkmale zur Verfügung:³⁾

- a) Arbeitsmenge
- b) Arbeitsqualität
- c) Ausnutzung von Betriebsmitteln
- d) Sorgfalt bei der Arbeitsausführung
- e) Verbrauch von Kostengütern
- f) Termin-Einhaltung

- 1) Fischer, G. "Partnerschaft und Erfolgsbeteiligung in Handelsbetrieben", a.a.O., S.71
- 2) Derartige Merkmale werden auch bereits in Handelsbetrieben zur Aufschlüsselung herangezogen (vgl. Gaugler, E. "Leistungsbeurteilung und Leistungsbeteiligung im Einzelhandel" Mensch und Arbeit 1955, S.177)
- 3) Vgl. besonders Pfennig, K. "Beispiele für die Produktivitätssteigerung durch Prämien" REFA-Nachrichten 1953, S.26 - Dazu auch der soeben erschienene Aufsatz von Stender, B. "Unfallverhütung durch Prämien" FORFA-Briefe 1956, S.125, welche nicht mehr ausgewertet werden konnte.

Daraus lassen sich noch eine Vielzahl von Untergruppen ableiten,¹⁾ wie die nachstehenden Beispiele zeigen werden. Bei der Auswahl solcher Merkmale zur Heranziehung für die Leistungsmessung ist darauf zu achten, dass sich die einzelnen Faktoren stets gegenseitig "in Schach halten" und Steigerungen eines Faktors zu Lasten eines anderen unmöglich sind. So ist z.B. die Arbeitsmenge immer im Zusammenhang mit der Arbeitsqualität oder dem Verbrauch an Kostengütern, die Sorgfalt bei der Arbeitsausführung mit der Termin-Einhaltung usw. zu sehen.

Für die Quotenerrechnung sollten sämtliche Faktoren herangezogen werden, die in der betreffenden Leistungsstelle eine hervortretende Rolle spielen,²⁾ doch aus praktischen Gründen des Rechenvorganges, der Erfassung und des Verständnisses heraus liegt die Obergrenze etwa bei 5 oder 6 Merkmalen nebeneinander. Man muss also diejenigen Merkmale herausgreifen, die am repräsentativsten die komplexe Arbeitsleistung auszudrücken in der Lage sind.

Bei einer derartigen zusammengesetzten Beteiligungsbasis tritt das Problem auf, wie die einzelnen Faktoren beziffert und bewertet werden sollen und wie sie untereinander zu gewichten sind. Soweit die Merkmale den Verzehr an Kostengütern betreffen, erhält man bereits sofort den richtigen Geldausdruck, und es bleibt nur noch das Problem der Gewichtung mit den übrigen Faktoren. Wenn aber z.B. die Zeit als Masstab dient wie bei der Ausnutzung der Betriebsmittel oder der Termin-Einhaltung, dann muss zunächst eine Wertskala je Merkmal aufgestellt werden. Überwiegen in einem Beispiel die nicht automatisch in Geldeinheiten ablesbaren Faktoren, dann zieht man es oft vor, für alle Faktoren -auch die in Geldeinheiten gemessenen- eine einheitliche Punktbewertung durchzuführen, um dann nur einmal die Gesamtpunktzahl mit dem Geldwert pro Punkt multiplizieren zu müssen.

Wie die Gewichtung der einzelnen Merkmale untereinander vorgenommen wird, hängt von den praktischen Erfordernissen jedes

-
- 1) Dazu ausführlich Momburg, M., a.a.O., besonders S.55 ff.;
ausserdem Vereinigte Glanzstoff-Fabriken AG., a.a.O., S.21 ff.
2) Aretz, W., a.a.O., S.26

konkreten Falles ab und richtet sich nach der Bedeutung der Faktoren innerhalb des betreffenden Arbeitsablaufes und der betreffenden Kostenstruktur. Ein allgemeiner Vorschlag geht dahin, den entscheidenden Schwerpunkt der Leistungsstelle doppelt zu gewichten,¹⁾ damit diesem Merkmal besondere Aufmerksamkeit entgegengebracht wird. In Abb. 1 (S.103), einem Schema für die Punktbewertung verschiedener Leistungsmerkmale, ist diesem Vorschlag entsprochen; im übrigen wird dort -ebenso wie in Abb.2 (S.104)- eine wahllos gegriffene Kombination von Leistungsmerkmalen dargestellt, wie sie in der Praxis denkbar ist. Während in dem ersten Schema bei Nichteinhaltung der Normzahlen keine Abzüge vorgenommen werden, sind im zweiten Fall solche Minderungen vorgesehen.²⁾

Mit der Heranziehung mehrerer Faktoren will man nicht nur eine komplexere Leistungsbeobachtung erreichen, sondern die einseitigen Formen wurden ja auch deshalb abgelehnt, weil dort die Leistungsvergütung nicht umfassend genug ist. Auch hier ist die Findung einer "gerechten" Leistungsvergütung -zusammen mit der Bewertung und Gewichtung der einzelnen Faktoren- das schwierigste Problem. Objektivieren lässt sich der Geldfaktor in seiner ursprünglichen Festsetzung nicht, und es kann sich in ihm bestenfalls das Bestreben ausdrücken, eine vollständige Vergütung aller Leistungsmomente zu erreichen. Zwar ist nach der Einführung des Systems eine eindeutige Grundlage für die Quotenerrechnung gegeben, aber in der Subjektivität der Bezifferung und geldmässigen Bewertung bei der erstmaligen Festlegung liegt eine Gefahr für die Zufriedenstellung der Beteiligten.³⁾ Überdies entstehen dadurch Schwierigkeiten und Uneinheitlichkeiten, dass die messbaren und repräsentativen Leistungsmerkmale innerhalb der einzelnen Leistungsstellen stark differieren. Grosse Unterschiede zeigen sich vor allem dann,

1) Aretz, W., a.a.O., S.26

2) Vgl. zu den Möglichkeiten und Voraussetzungen einer sog. "negativen Beteiligung" Punkt 416

3) Vgl. die Kritik bei Mellerowicz, K. "Kosten und Kostenrechnung", Bd.II "Kostenrechnung", 2.Teil "Anwendung", Berlin-Leipzig 1936, S.244

Leistungseinheiten (Punkte)	I		II		III		IV		V	
	Maschinenausnutzung		Lohnstunden pro 100 Stück		Materialeinsatz pro 100 Stück (Schwerpunkt der Leistungsstelle)		Ausschuß		Einhaltung des Produktionsprogramms	
0	unter 87 %		über 142 St.		über 59 kg		über 9 %		unter 90 %	
2	87		142		59		9		-	
6	88		140		58		8		-	
11	89		138		57		7		90	
17	90		136		56		6		91	
25	91		134		55		5		92	
35	92		133		54		4		93	
47	93		131		53		3		94	
51	94		130		52		2		96	
77	95		129		51		1		98	
95	96 % und mehr		128 St. und weniger		50 kg u. weniger		0 %		100 %	

Beispiel zur Errechnung des Geldbetrages:

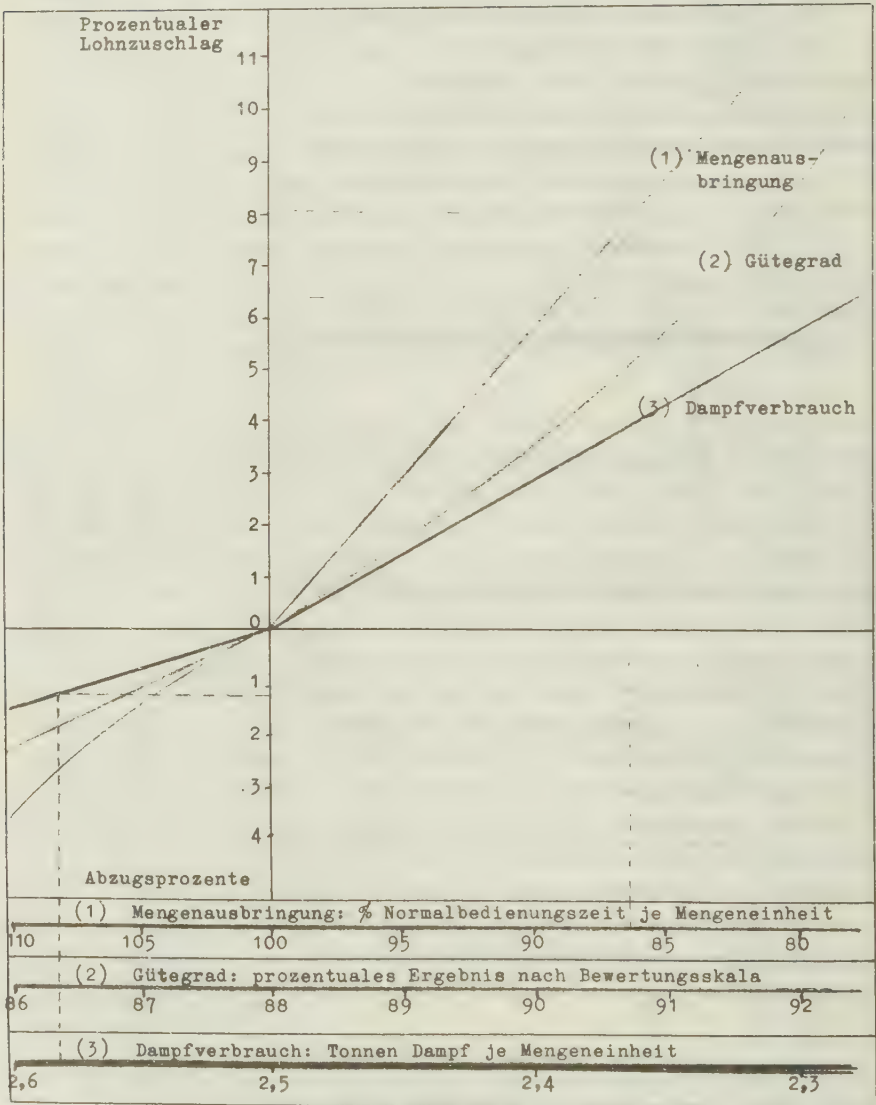
Durchschnittliche Werte der Arbeitsgruppe x im Monat Januar

Maschinenausnutzung	=	93 %	=	47 Punkte
Lohnstunden pro 100 Stück	=	134 St.	=	25 "
Materialeinsatz pro 100 Stück	=	57 kg	=	22 "
Ausschuß	=	13 %	=	0 "
Einhaltung des Prod. Programms	=	93 %	=	35 "
Gesamt				129 Punkte

Geldfaktor pro Punkt (evtl. unter Berücksichtigung der Zahl der Gruppenangehörigen) = DM 0.48 x 129 Punkte = DM 61.92

¹⁾ In Anlehnung an die Angaben bei Aretz, W., a.a.O., S.25 f.

Abb. 2 Graphisches Bewertungs-Schema mehrerer Leistungsmerkmale



Beispiel für die Errechnung des Zusatzentgeltes:

Durchschnittliche Werte der Arbeitsgruppe x im Monat Januar

(1) Mengenausbringung	= 86,5 %	= + 8,1 %	Zusatzverdienst
(2) Gütegrad	= 91,2 %	= + 6,5 %	Zusatzverdienst
(3) Dampfverbrauch	= 2,58 to	= - 1,2 %	Minderverdienst
Insgesamt		+13,4 %	Zusatzverdienst auf Lohn

1) Übernommen mit geringen Änderungen von Obering. K. Hoffmann, Ludwigs-
hafen/Rh.

wenn man die Leistungsmessung bei artfremden Arbeitsgruppen vergleicht.¹⁾ Die so entstehende Verschiedenartigkeit der Leistungsausdrücke erschwert die Aufstellung einer allgemeinen Skala für die Quotenerrechnung, die zumindest für alle Arbeitsgruppen pro Betriebsbereich einheitlich gewählt werden sollte.²⁾

c) Die Leistungsmessung anhand des Kostengüterverbrauches

Um diesen Schwierigkeiten der Bezifferung, Gewichtung und Bewertung zu entgehen, greift man vorzugsweise zu einer ausschliesslichen Leistungsmessung anhand des Kostengüterverbrauches, denn dann liegt in dem Masstab bereits immer der Geldausdruck vor. Bei einer solchen "kostenmässigen Vorgabe der gewollten Normalleistung"³⁾ bleibt immerhin die Fixierung des "Normalen" der subjektiven Bestimmung überlassen. Wenn man aber bedenkt, dass es niemals einen absoluten Masstab zur Messung komplexer Leistung gibt, dann kann man sich damit zufrieden geben, dass erstens in der Differenz zwischen Soll- und Istkosten die Wirtschaftlichkeit des Arbeitsvollzuges und damit ein umfassendes Leistungsmass zum Ausdruck kommt, und dass zweitens die Praxis der Kostenstudien weit genug entwickelt ist, um ein überwiegend einheitliches Normalmass der Kostenvorgabe zugrunde legen zu können. Wenn man um einen einheitlichen Leistungsmassstab bemüht ist, vermag hier mit weitaus grösserer Wahrscheinlichkeit als bei der Bewertung mehrerer verschiedenartiger Leistungsmerkmale ein gerechtes Resultat erzielt zu werden.

In der Praxis beschränkt man sich manchmal darauf, nur die wichtigsten Kostenarten einzubeziehen, um eine unkomplizierte Abrechnung zu erhalten. Man schliesst dann erstens diejenigen Kosten aus, auf die die Belegschaft keinen Einfluss hat, und zweitens die grössenmässig nicht relevanten Kostenarten. So werden

- 1) Vgl. die Beispiele der Leistungsmessung in verschiedenartigen Leistungsstellen bei Hellwig, A. "Individuelle Leistungswertung", a.a.O., S.8 f.; - ausserdem die Angaben über das Prämiensystem der Rheinische Kunstseide AG., Krefeld (Sozial-Archiv 5 A a 17) und der Zellstofffabrik Waldhof, Wiesbaden (Sozial-Archiv 5 A a 22)
- 2) Eine solche Form der Leistungsmessung ist auch in den Systemen der Melitta-Werke Bentz & Sohn, Minden/Westf. (Friedrichs, H. "Ergebnisbeteiligung in der Praxis", a.a.O., S.20 ff) und der Röschling'sche Eisen- und Stahlwerk GmbH, Völklingen/Saar, (Sozial-Archiv 5 A a 47) enthalten.
- 3) Fischer, G. "Partnerschaft im Betrieb", a.a.O., S.100

in einem praktischen Beispiel nur die folgenden Kostenarten ausgewertet:¹⁾

Rohstoffkosten
Maschinenkosten
Personalkosten
Reparaturkosten
Hilfsmaterialkosten

Die Summe dieser Kosten beträgt dort durchschnittlich 68% der insgesamt anfallenden Kosten, das restliche Drittel ist als von der Belegschaft nicht beeinflussbar anzusehen. Für diese Kostenarten kann, wenn man darum bemüht ist, eine "theoretisch" ermittelte Normalvorgabe pro Arbeitsgruppe festgelegt werden, wie es den Bedingungen der Leistungsbeteiligung entspricht.²⁾ Um ein reines Leistungsmass zu erhalten und willkürliche Schwankungen auszuschliessen, sollte man sowohl bei der Vorgabe als auch bei der Ist-Erfassung mit Verrechnungswerten arbeiten. Allerdings sind dann die Mehr- und Minderkosten nicht mehr mit exakter absoluter Genauigkeit auszuweisen, aber man gewinnt ein kontinuierliches Leistungsmass, das von Preisschwankungen frei ist. Den aus dem Kostenvergleich abgelesenen Leistungswert könnte man entsprechend berichtigen, indem man ihn mit dem jeweiligen gewogenen Preisindex multipliziert; aber da diese Preiseinflüsse ohnehin in den Risikobereich von Unternehmer und Kapital fallen, ist innerhalb der Leistungsbeteiligung eine solche Berichtigung der absoluten Kostenveränderung nicht unbedingt zu verlangen.

Eine Auswahl der Kostenschwerpunkte als repräsentative Leistungsausweise findet man in der Praxis zuweilen in Ergänzung zu einer globalen Beteiligungsbasis.³⁾ Hier liegt dann eine Kombination

- 1) Kampschulte, F. "Aus der Praxis der Erfolgsbeteiligung", a.a.O. S.100; die Bezeichnung der Kostenarten wurde der üblichen Benennung angepasst.
- 2) In dem hier angeführten Beispiel der Felix Schoeller jun. GmbH Osnabrück, allerdings werden Erfahrungswerte der Vergangenheit als Vorgabe verwendet, und die Differenzen zwischen Soll und Ist werden nur für die Fertigung insgesamt ohne Unterteilung nach Arbeitsgruppen ermittelt (Kampschulte, F. "Aus der Praxis der Erfolgsbeteiligung", a.a.O., S.100; AGP-Mitteilungen Nr. 1956)
- 3) Vgl. beispielsweise die in der Fussnote 1) auf Seite 61 angegebenen Verfahren der I.H.Bennecke KGaA, Vinnhorst bei Hannover, der Kaufhalle GmbH, Köln, und der Firma A.Friedr. Flender & Co., Bocholt; ausserdem das von Hain, W. "Verbesserung der wirtschaftlichen Leistungskraft durch Ertragsbeteiligung" AGP-Mitteilungen Nr.1/1954, beschriebene Verfahren.

von globaler Beteiligung und Leistungsbeteiligung vor. Da man die aus der Kostenbeobachtung als Leistungsmass entstammenden Beteiligungsbeträge nur als "Korrektur" der Beträge aus der Gesamtbeteiligung anzusehen hat, genügt es in diesen Fällen, zwei oder drei wichtige Kostenarten als Leistungsmaßstab heranzuziehen.

Eine andere Gruppe von Leistungsbeteiligungen baut auf der Differenz zwischen den vorkalkulierten Kosten und den Ist-Kosten auf.¹⁾ Hier sind dann sämtliche Kostenarten in den Vergleich einbezogen, aber es treten auch Nachteile bei dieser Form auf. Die in der Kalkulation zusammengestellten Kosten sind in ihrer Höhe oft durch kalkulationspolitische Absichten beeinflusst, so dass eine unveränderte Übernahme der vorkalkulierten Posten als Leistungsvorgabe nicht erfolgen sollte. Demgegenüber darf jedoch die Kalkulationspolitik nicht zu stark eingeschränkt werden zugunsten der Leistungsmessung, weshalb ein Ausgleich oft schwer zu finden ist. Besonders problematisch wird die Leistungsvorgabe anhand der vorkalkulierten Kosten dann, wenn sich auf der Vorkalkulation ein verbindlicher Angebotspreis aufbaut wie in den meisten Fällen der Auftragsproduktion-, zumal dort auch der Verwendung von Verrechnungswerten enge Grenzen gesetzt sind. Man kann sich immerhin dadurch helfen, dass man neben der für die Preisfindung aufgestellten Vorkalkulation ausserdem eine entsprechend abgewandelte Kostenzusammenstellung im Soll und im Ist zum Zwecke der Leistungsmessung vornimmt.²⁾ Bei nach aussen hin verbindlichen Vorkalkulationen ist eine solche Lösung von den dort eingesetzten Grössen sehr zu empfehlen, damit sich die beiden Ziele der Preisfindung und der Leistungsmessung nicht störend überschneiden. Solch eine besondere Auf-

1) So z.B. im System der Firma H.F.Kistner, Bremerhaven-Lehe (AGP-Mitteilungen Nr.6/1954 und Nr.6 u. 8/1955) und der Firma Wilhelm Völker, Borken Bez.Kassel (Kampschulte, F., u. Völker, R., a.a.O., S.95 ff.); weiterhin das anonyme Beispiel in Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1951, S.324, und Kampschulte, F. "Leistungsgerechte Ertragsbeteiligung in der Praxis durch Planungsrechnung" Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1951, S.578 ff. - Interessant hierzu ist auch Poom, E. "Das Leistungsprinzip in der marxistischen Theorie und in der sowjetischen Praxis" 2.Teil, Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung 1954, S.85 ff.

2) Aus den sehr knappen Angaben muss geschlossen werden, dass es sich um eine solche Form der Sollkosten-Ermittlung handelt bei dem anonymen Beispiel eines Beteiligungssystems in Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1951, S.324

stellung von Soll-Kosten kann sich ohne weiteres nach dem Prinzip der Vorkalkulation vollziehen, soweit dort nicht für die Leistungsmessung unübersichtliche Betriebsbereiche zusammengezogen werden ohne Rücksicht auf die Arbeitsgruppen und soweit die Sollwerte in diesem Rahmen analytisch gefunden werden können. Neben diesen Möglichkeiten einer aufgegliederten Kostenvorgabe¹ ist auch die Plankostenrechnung zu nennen,²⁾ welche erst später näher untersucht wird. Es werden die mit Verrechnungswerten angesetzten Kosten pro Kostenstelle auf analytischem Wege als Vor-

- 1) Eine weitere Möglichkeit beschreibt Slanina, E.W. "Mitarbeiter-Beteiligung im Rahmen einer kurzfristigen Lagen-Vergleichsrechnung" Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1955, S.511 ff., worauf nicht näher eingegangen wird, da diese Form ihren Prinzipien nach als Vorstufe zur Leistungsmessung anhand der Plankostenrechnung zu sehen ist. Das gleiche gilt für die Vorschläge von Hellwig, A. in "Leistungswertung der Produktionskräfte" und "Leistungswertung der indirekten Fertigungskräfte", Heft 11/12 und 15 der Reihe "Aktuelle Betriebsfragen", Lutzeyers Fortsetzungswerke, Frankfurt/M.-Bonn.
- 2) Veröffentlichte Beispiele dieser Beteiligungsbasis finden sich nur mit dem System der Kühn, Vierhaus & Cie., Rheyt (AGP-Mitteilungen Nr.5/1955; - Friedrichs, H. "Ergebnisbeteiligung in der Praxis", a.a.O., S.81 ff.) und zwei anonymen Firmen (Friedrichs, H. "Ergebnisbeteiligung in der Praxis", a.a.O., S.16 ff. und Spiegelhalter, F. "Gewinnbeteiligung", a.a.O., S.17). - Vgl. aber die Hinweise auf ein solches Beteiligungssystem bei Baumgartner, H.U., a.a.O., S.46; - Bornemann, E. "Gruppenarbeit im Betrieb", a.a.O., S.54; - Fischer, G. "Partnerschaft im Betrieb", a.a.O., S.101; - Kalveram, W. "Einige grundsätzliche Fragen zur Gewinnbeteiligung", a.a.O., S.319 f.; - Kampschulte, F. u. Völker, R., a.a.O., S.48; - Michel, E. "Handbuch der Plankostenrechnung" 2.Aufl., Berlin 1941, S.299 f.; - Müller, G. "Probleme der Plankostenrechnung", a.a.O., S.90; - Neumayer, W.W. "Neue Wege des Budgetwesens und der Selbstverwaltung in einer Metallwarenfabrik" Mitteilungen des Internationalen Rationalisierungsinstitutes, Febr.1933, S.30; - ders. "Direkt-Gewinnbeteiligung durch Leistungslohn und Plankostenrechnung", a.a.O., S.269 ff.; - ders. "Voll-flexible Plankostenrechnung zur Lösung der Kostenrechnungs- und Gewinnbeteiligungs-Probleme" Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1951, S.397 ff.; - ders. "Plankosten-Rechnung, ein Weg zur Konsolidierung der Partnerschafts- und Gewinnbeteiligungsbestrebungen" Wirtschafts- und Sozialpolitik, Sondernummer v.5.5.1952; - Schreiber, W., in Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1951, S.501; - Spiegelhalter, F. "Gewinnbeteiligung", a.a.O., S.17; - ders. "Die Gewinnbeteiligung und das Gesamtwohl", a.a.O., S.33 f.; - Walther, A. "Einführung in die Wirtschaftslehre der Unternehmung" 1.Bd. "Der Betrieb", Zürich 1947, S.333; - ders. "Bürokratische oder pretiale Wirtschaftsführung", a.a.O., S.177; - Wolff, W. "Möglichkeiten und Grenzen der Gewinnbeteiligung Gewerkschaftliche Monatshefte 1951, S.673 ff. -

abe ermittelt und in derselben Gliederung den Ist-Kosten gegenübergestellt. Auf den ersten Blick hin können hier alle die für die Leistungsbeteiligung genannten Bedingungen erfüllt werden. Die einzelnen Probleme bei dieser Form der Leistungsmessung sind zwar noch eingehend darzulegen, aber bereits jetzt kann gesagt werden, dass hier gegenüber den bisherigen Kostenvorgaben die Vorteile einer umfassenden und dennoch aufgegliederten Kostenbeobachtung sowie einer elastischen Anpassungsmöglichkeit an veränderte Voraussetzungen des Kostengüterverzehrs gegeben sind. Während bei den bisherigen Kostenvorgaben wie auch bei den Verfahren mit mehreren Leistungsmerkmalen stets starre Situationen im Arbeitsablauf zu erhoffen waren, weil die Festlegung neuer Normen nicht automatisch eingeplant wurde, werden in der Plankostenrechnung die Kosten bereits alternativ für mehrere Situationen des Kostengüteranfalles im voraus ermittelt, die sie sich aufgrund von Beschäftigungsschwankungen und eventuell auch von Änderungen der Verfahren und der Auftragszusammensetzung ergeben können. Durch eine solche Elastizität bzw. Flexibilität der Sollvorgabe wird die Plankostenrechnung zu einem Instrument exakterer Leistungsmessung als die sonstigen untergliederten Kostenvorgaben.

d) Leistungsmessung anhand der Gegenüberstellung von Kosten und Produktionswert

Wenn man, wie es als Bedingung für die Leistungsbeteiligung gefordert wurde, "theoretisch" ermittelte Normvorgaben anhand analysierender Untersuchungen zu erreichen trachtet, ist eine Untergliederung in Kostenarten notwendig. Begnügt man sich aber mit Vorgaben, die aus Erfahrungswerten vergangener Perioden hervorgehen und nur oberflächlich auf ihre Zuverlässigkeit hin überprüft werden, dann lässt sich auch ein Gesamtkostensatz global für jede Arbeitsgruppe vorgeben. Der Fortfall der Untergliederungsarbeit im Soll und im Ist erleichtert zwar die Abrechnung, aber eine Überprüfung der Resultate, die oft durch nicht-leistungsbedingte Einflüsse gestört werden können, ist in diesem Fall nur schwer zu objektivieren. Damit nicht wieder neue Erhebungsfragen auftauchen, wäre es dann wohl vorzuziehen, auf Vereinfachungen völlig zu verzichten. Diese Einschränkung muss

allerdings in Frage stellen, ob dann noch von einem gerechten als Beteiligungsbasis brauchbaren Leistungsausdruck gesprochen werden kann.

Solche globale Vorgaben finden sich weniger bei einem Vergleich der Sollkosten mit den Istkosten als bei der Gegenüberstellung der Kosten mit dem Produktionswert.¹⁾ Da erstens ohnehin nicht für das Produktionsresultat jeder Arbeitsgruppe Marktpreise vorliegen und zweitens äussere Einflüsse fernzuhalten sind, muss der "Produktionswert" zu Verrechnungswerten angesetzt sein, ebenso wie ja auch die Kosten mit Verrechnungswerten abgerechnet werden sollen. Die Vorgabe der Normalleistung besteht hier darin, dass ein "Normalquotient" zwischen dem Produktionswert und den Produktionskosten für jede Arbeitsgruppe festgelegt wird. Somit geht aus diesem Rechnungsverfahren eine Verhältniszahl hervor, welche anschliessend mit einem Geldbetrag gewichtet werden muss. Diese beiden Fragen des "Normalquotienten" und der geldmässigen Gewichtung der Mehrleistung müssen sich immer dann als Unsicherheitsfaktoren erweisen, wenn veränderte Situationen des Arbeitsablaufes vorliegen. Überhaupt gilt für diese Form der Leistungsmessung ein grosser Teil der Merkmale der Beteiligungsverfahren an der Gesamtproduktion,²⁾ da der einzige äussere Unterschied der für jede Arbeitsgruppe getrennten Errechnung jener Kennziffer liegt.

Um die Leistungsgebarung etwas eingehender durchleuchten zu können, vermag man getrennte Quotienten zu ermitteln zwischen dem Produktionswert und einzelnen Kostenarten, so z.B.³⁾

<u>Produktionswert</u>	oder	<u>Produktionswert</u>	oder	<u>Produktionswert</u>
Personalkosten		Fremdkosten		Ausschusskosten

Bei der Bildung solcher Teilquotienten bezieht man entweder anfallenden Kostenarten ein oder wiederum nur schwerpunktmässig die wichtigsten Kostengruppen. Mit einer solchen Aufteilung wächst jedoch nicht nur die Möglichkeit für eine Erforschung

1) Vgl. dazu Kampschulte, F., u. Völker, R., a.a.O., S.32

2) Siehe unter Punkt 223

3) Vgl. Kampschulte in Kampschulte, F. u. Völker, R., a.a.O., S. 195
- ausserdem Hain, W. "Die sozialwirtschaftliche Bedeutung der Ertragsbeteiligung" Zentralblatt für Arbeitswissenschaft S.195

Ursachen von Mehr- oder Minderleistungen, sondern zugleich auch das Problem der gegenseitigen Gewichtung und der Bewertung. Der schwerwiegendste Nachteil dieser Form der Leistungsmessung wird aber darin gesehen, dass das Normalmass nur in Anlehnung an Vergangenhheitswerte gefunden werden kann und daher oft kein einheitlicher Masstab vorliegt.

Mit einer so aufgebauten Form der Leistungsmessung kommt man bereits sehr nahe an eine kurzfristige Erfolgsrechnung je Betriebsteil oder Arbeitsgruppe,¹⁾ die für diesen Zweck derart gestaltet sein muss, dass "der Unterschied zwischen den buchmässigen Kosten, die im Betrieb belastet wurden, und den Leistungen (Erzeugnissen) zu festen Verrechnungspreisen"²⁾ ausgewiesen wird. Damit erhält man ebenfalls einen Ausdruck für die Wirtschaftlichkeit des Arbeitsvollzuges, wie ja die "Abteilungs-Erfolgsrechnung"³⁾ innerhalb der pretialen Wirtschaftslenkung im Hinblick auf dieses Ziel einzurichten ist. Sofern jedoch den Kosten nicht Verrechnungswerte für die erstellten Arbeitsergebnisse gegenüberstehen, sondern durch veränderliche Preise -wie in dem auf Seite 17 f. dargestellten Fall- ist diesen Abrechnungen kein kontinuierliches Leistungsmass zu entnehmen. Und selbst die mit Verrechnungswerten aufgestellten Abteilungserfolgsrechnungen mangeln einer objektiven und gerechten Leistungsmessung im Vergleich zwischen den einzelnen Abteilungen, weil wiederum einerseits auf Vergangenhheitswerten aufgebaut wird und andererseits auf betriebsinterner Ebene ein absolutes Wirtschaftlichkeitsmass nicht existiert, so dass die Schwelle der "übernormalen" Leistung nach freiem Ermessen festgelegt wird. Vorteilhaft bei solchen Gegenüberstellungen von Produktionswert und Kosten ist hingegen die leichtere Anpassungsmöglichkeit an veränderte Situationen und die Analysierbarkeit der Masstabsgrundlagen, wie sie bei einer einfachen Quotientenbildung zwischen Produktionswert und

- 1) Als Basis der Leistungsbeteiligung genannt z.B. bei Spiegelhalter, F. "Grundfragen der Leistungsbeteiligung und Sozialgestaltung im Betrieb", a.a.O., S.5
- 2) Schnettler, A. "Die kurzfristige Erfolgsrechnung" in Greifzu, J. "Das neuzeitliche Rechnungswesen" 8. Aufl., Hamburg 1952, S.324
- 3) Schmalenbach, E. "Pretiale Wirtschaftslenkung", Bd.2 "Pretiale Lenkung des Betriebes", Bremen-Horn 1948, S.73
- 4) z.B. im französischen System der autonomen Betriebsteile (vgl. Bonk, H. "Die modernen französischen Lohnsysteme und die Probleme ihrer Anwendung in den französischen Betrieben, a.a.O., S. ff.; - Schuler, E., a.a.O., S.8

Kosten nicht anzutreffen ist.

Eine derartige Abteilungs-Erfolgsrechnung ist selbst im Falle wirtschaftlich völlig verselbständigter Abteilungen noch als leistungsgerechte Basis für die Beteiligung anzuerkennen, solange bei der Abrechnung zwischen den Abteilungen Verrechnungswerte eingesetzt werden und sich keine Preiseinflüsse auswirken. Da aber in Deutschland eine derartige Betriebsorganisation bisher nicht festgestellt werden konnte,¹⁾ wird nicht näher darauf eingegangen.

Alle die bisher genannten Leistungsmaßstäbe, die ausschliesslich auf der Kostenbeobachtung beruhen, wenden sich nur an die Wirtschaftlichkeit der Arbeitsdurchführung. Die oben genannten Leistungsmerkmale sind damit aber sämtlich in den Leistungsausdruck eingeschlossen, soweit alle die beeinflussbaren Kostenarten bei der Errechnung berücksichtigt werden. Selbst der Faktor "Termin-Einhaltung" wird anhand der Personalkosten oder der Maschinenkosten indirekt gemessen, weil ja auf beste Ausnutzung der zur Verfügung stehenden Zeit geachtet wird. Wenn jedoch die Leistungsstelle in gewissem Rahmen das Arbeitsprogramm selbst festlegen kann -z.B. innerhalb einer Abteilung im Rahmen mehrfachen Serienproduktion- und andererseits Arbeiten mit termingebundener Fertigstellung durchzuführen sind, kann man den Faktor "Termin-Einhaltung" nochmals gesondert der Basis hinzurechnen. Diese Sonderregelung ist im allgemeinen aber nur dann geboten, soweit auch die indirekte Einbeziehung dieses Faktors entfällt z.B. wenn lediglich die Gemeinkostenarten als Grundlage der Leistungsmessung dienen.²⁾

Zum Abschluss sei noch einmal darauf verwiesen, dass es kein absolutes Mass für die menschliche Leistung gibt und nicht geben kann, weil sie ein viel zu komplexer Begriff ist und zu verschiedenartige Ausdrucksformen hat.³⁾ Alle Leistungsmaßstäbe können daher nur Hilfsmittel mit relativer Aussagefähigkeit sein.

1) Goossens, F. "Lohnformen im Wandel", a.a.O., S.194

2) So im System der Meisterprämien bei der Robert Bosch GmbH, Stuttgart, (Staudinger, W. "Die Gemeinkostenplanung in der Praxis eines elektrotechnischen Grossbetriebes" in "Planungsrechnung und Rationalisierung" Bericht der 3. Plankostentagung 1952, S.137 f.

3) Ausserdem ist die vollständige Quantifizierung des Arbeitslaufes -selbst bei automatisierter Fertigung- nur sehr selten möglich; - vgl. Knayer, M. "Gibt es gerechte Prämien?" Mensch und Arbeit 1952, S.17

4) = Fussnote 4), S.111

die aufgrund subjektiver Festlegungen aufgestellt werden. Wenn man auch von diesen Masstäben nicht verlangen kann, dass sie ein verbindliches Urteil über die "bewerteten" Menschen ermöglichen, so muss man wenigstens die Forderung stellen, dass sie die gesamte direkt erfassbare Leistung im ökonomischen Bereich zum Ausdruck bringen. Aus der Subjektivität heraus bleibt jeder Leistungsmaßstab eine Ermessensfrage; aber es gibt eine Abstufung in dem Ausmass der Notwendigkeit zur dispositiven Festlegung, so dass man diesen Gesichtspunkt bei der Wahl des Leistungsmaßstabes beachten muss. Durchaus positiv wirkt es sich auf das Vertrauen in das Leistungsmaß aus, wenn man gerade wegen dieser Subjektivität die Belegschaft bei den Ausarbeitungen hinzuzieht. Ausserdem soll man vor der Einführung der Beteiligung zunächst eine gewisse Zeitspanne des Experimentierens vergehen lassen, bevor man dann den Leistungsmaßstab verbindlich und unverrückbar als Beteiligungsbasis vereinbart.

Bisher wurde nur von der Basis der Leistungsbeteiligung gesprochen, obwohl doch die Überschrift "Formen der Leistungsbeteiligung" lautet und dazu zumindest auch der "Anteil" und die "Aufschlüsselung" gehören. Die Grundsätze dieser beiden vernachlässigten Fragen im Rahmen der Leistungsbeteiligung wurden bereits unter Punkt 232 kurz dargelegt. Nähere Einzelheiten sind jedoch ohne methodologische Bedeutung. Während bei den Beteiligungen von Gesamtgrössen wie Umsatz und Produktion der "Anteil" ausführlich genannt werden musste zur Charakterisierung der Verfahren, ist in den Formen der Leistungsbeteiligung die Anteilsfestlegung von sekundärer Bedeutung: Ob man nun 100%, 80% oder 50% von den eingesparten Kosten der Belegschaft zuspricht, hängt einerseits von den Einsparungsmöglichkeiten ab, die man bei der Normalvorgabe zugrunde gelegt hat, andererseits von der Zahlungsfähigkeit und -willigkeit des betreffenden Unternehmens.¹⁾ Von grundsätzlicher Bedeutung ist lediglich jenes angeführte Beispiel, in dem unterschiedliche Prozentsätze bei den einzelnen Kostenarten -je nach dem Grade der möglichen Beeinflussbarkeit- festgelegt sind.²⁾

1) Vgl. Punkt 421; eine durchschnittliche Angabe findet sich bei Fischer, G. "Formen der Gewinnbeteiligung in USA" Mensch und Arbeit 1952, S. 60, wo meist 50% der Kostenersparnis auf die Belegschaft entfällt.

2) So beim Verfahren der Felix Schoeller jun. GmbH, Osnabrück, (Kampfschulte, F. "Aus der Praxis der Erfolgsbeteiligung", a.a.O., S. 100)

Die Aufschlüsselungsform ist ebenfalls nicht mit den einzelnen Basen der Leistungsbeteiligung fest gekoppelt, so dass es vielerlei Kombinationen gibt. Denkbar sind sämtliche Möglichkeiten der Aufschlüsselung, obgleich auch hier eine Leistungsbezogenheit angestrebt werden sollte. Die Aufschlüsselung gemäss der Höhe der Löhne und Gehälter bedarf keiner weiteren Beschreibung; die Aufschlüsselung mit Hilfe der Arbeits- oder Persönlichkeitsbewertung wird erst an späterer Stelle näher erläutert.¹⁾ In den letztgenannten Fällen handelt es sich wieder um Leistungsmassstäbe, die also ebenfalls mit den obigen Problemen behaftet sind, so dass es sich auch hier empfiehlt, dem anfangs entwickelten Schlüssel zunächst eine gewisse Probezeit zu gewähren.²⁾

Welche Form der Leistungsbeteiligung sich in der Praxis am best bewährt, kann nicht allgemein beurteilt werden, denn es sind mit allen Formen positive Resultate erzielt worden. Trotzdem müssen in der Theorie Richtlinien für die Gestaltung des Leistungsmassstabes aufgestellt werden, in denen einmal die ökonomischen Gesichtspunkte enthalten sind, zum anderen die Möglichkeiten und Aussichten für die Erfüllung der sonstigen Postulate im Rahmen der Beteiligung berücksichtigt werden. In diesem Sinne soll nachfolgend untersucht werden, welche Vorteile und Nachteile einer Leistungsbeteiligung zuzusprechen sind, die unter Verwendung der Plankostenrechnung durchgeführt wird. Aber noch bevor eine derartige Beurteilung erfolgen kann, muss die Verfahrenstechnik dieses Beteiligungstypes einer eingehenden Untersuchung unterzogen werden; denn trotz der mehrfachen allgemein gehaltenen Hinweise auf die Verwendung der Plankostenrechnung als Beteiligungsbasis in der Literatur³⁾ ist eine solche Untersuchung noch zu vermissen.⁴⁾

1) Siehe unter Punkt 432 und 433

2) Vgl. das Verfahren der E.Breuninger KGaA, Stuttgart, bei dem zunächst nach der Lohn- und Gehaltssumme aufgeschlüsselt wurde, gleichzeitig aber schon ein Leistungsplan in Form eines individuellen Beurteilungsbogens erprobt wurde. (Sozial-Archiv 1 A a 26)

3) Vgl. Fussnote 2) S.108

4) Lediglich die Möglichkeiten für die Verwendung des Soll-Ist-Vergleiches der Plankostenrechnung zum Zwecke der Gewährung von "Meisterprämien" wurden bisher etwas ausführlicher behandelt; - vgl. Hofer, N. "Wirtschaftlichkeitsteigerung durch Beteiligung der Meister an den Kosteneinsparungen ihres Verantwortungsbereiches" Diplom-Arbeit masch., Nürnberg 1951; ausserdem Tigges, H. "Betriebsüberwachung durch Plankostenrechnung" Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung 1951, S.222 ff., sowie Wille, F. "Plan- und Standardkostenrechnung", Essen 1952, S.94 ff.

PRINZIPIELLE VORAUSSETZUNGEN ZUR LEISTUNGSBETEILIGUNG

AUF DER GRUNDLAGE DER PLANKOSTENRECHNUNG

1 Die Plankostenrechnung als Mittel zur Leistungsmessung

Die Beteiligung auf der Grundlage der Plankostenrechnung wird als Form der Leistungsbeteiligung gesehen, so dass als Basis eine Grösse vorauszusetzen ist, in welcher die personelle Arbeitsleistung der einzelnen Mitarbeiter oder der Mitarbeitergruppen zum Ausdruck kommt. Infolge dieser Bedingung bedarf zunächst einmal die Frage, ob der Soll-Ist-Vergleich in der Plankostenrechnung (PKR) für die personelle Leistungsmessung geeignet ist, einer exakten Antwort. Von dieser Antwort hängt es in erster Linie ab, inwieweit überhaupt die PKR als Grundlage für ein Beteiligungsverfahren Verwendung finden kann, weshalb die Möglichkeiten für die Leistungsmessung an dieser Stelle eingehend zu untersuchen sind.

Eine vollständige Kenntnis der PKR-Technik muss in dieser Arbeit vorausgesetzt werden, zumal ja heute die PKR in der Praxis ebenso wie in der Literatur¹⁾ bereits weit vorgedrungen ist. Die Kenntnis des Komplexes der PKR vermittelt zugleich die Einsicht, dass die Frage der Leistungsmessung anhand der PKR ein aussergewöhnlich vielseitiges Problem darstellt und eine sowohl knappe als auch verbindliche Antwort darauf nicht gegeben werden kann.²⁾ In der PKR werden zwar genormte Sollkosten mit den Istkosten verglichen und "die Grösse der Abweichung von der Norm ist der Massstab der Wirtschaftlichkeit",³⁾ so dass im Prinzip dem Soll-Ist-Vergleich ein echt betriebswirtschaftliches Leistungsmass

) Eine ausführliche Übersicht über die in- und ausländische Literatur, welche von der Arbeitsgemeinschaft Planungsrechnung e.V. (AGPLAN), Frankfurt/Main, unlängst zusammengestellt wurde, umfasst nahezu 1000 Positionen; - vgl. auch das Literaturverzeichnis bei Käfer, K. "Standardkostenrechnung", Stuttgart 1955, S. 337 ff.

) Vgl. die Untersuchungen von Momburg, M., a.a.O., S. 87 ff.

) Mellerowicz, K. "Anwendung", a.a.O., S. 217

entspringt.¹⁾ Jedoch mit dieser grundsätzlichen Bejahung der PKR als Mittel zur Leistungsmessung erübrigt es sich keineswegs, die diesen Leistungsmaßstab bildenden Faktoren eingehend zu untersuchen und auf die mit der Leistungsmessung in den Vordergrund rückenden Probleme der PKR einzugehen. Es müssen sämtliche Merkmale im Bereich der PKR selbst sowie im Bereich der Arbeitsorganisation herausgestellt werden, welche direkt oder indirekt den Soll-Ist-Vergleich als Leistungsmaßstab berühren, damit das Fundament der Leistungsbeteiligung unter Verwendung der PKR und zugleich die zentrale Frage dieses Beteiligungstyps geklärt ist. Das eigentliche Thema der Erfolgsbeteiligung muss daher nun vorübergehend verlassen werden, um eine systematische und lückenlose Aufrollung des in den Mittelpunkt gerückten Beteiligungssystems zu gewährleisten.

Die Beschäftigung mit der PKR führt vor Augen, dass sich unter den Vertretern der PKR eine Reihe von Meinungsverschiedenheiten herausgebildet haben, die von der Terminologie bis zur Behandlung grundsätzlicher Fragen reichen. Im folgenden wird die Terminologie von der Arbeitsgemeinschaft Planungsrechnung als der heute authentischen deutschen Stelle übernommen.²⁾ Die weiteren Einzelheiten individueller Auffassungen lassen sich jedoch nicht gleichermassen schematisch koordinieren, so dass noch einige grundsätzliche Klarstellungen über die PKR und die verschiedenen Formen ihrer Anwendung innerhalb der Behandlung der PKR als Mittel zur Leistungsmessung erfolgen müssen.

311 Die Leistungsmessung in den einzelnen Formen der Plankostenrechnung

Bei der Frage nach der Verwendungsmöglichkeit der einzelnen PKR-Systeme für die Leistungsmessung liegt das Kriterium darin, ob der Soll-Ist-Vergleich bereits Leistungsgrößen ausweist. Theoretisch könnte man aus sämtlichen Arten von Soll-Ist-Ab-

- 1) Vgl. auch Kalveram, W. "Industrielles Rechnungswesen", Bd. III: "Kostenrechnung", Wiesbaden 1950, S. 133
- 2) Vgl. Petzold, F. "Begriffsbestimmungen für die Plankostenrechnung" in "Plankostenrechnung" Bericht der 1. Plankostentagung 1949, S. 9 ff.; - ders. "Prinzipien der Plankostenrechnung und Ergänzungen zu Begriffsbestimmungen" Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Sonderheft "Plankosten", Bericht der 2. Plankostentagung 1950, S. 396 ff.

weichungen die als Leistungsmass bezeichneten Verbrauchsabweichungen ermitteln, indem man sich die Beinhaltung der Abweichungen zwischen dem Ist und einem irgendwie definierten Soll klarlegt und sämtliche nicht-verbrauchsbedingten Bestandteile der Abweichungen eliminiert. Für eine überschlägige Ursachen-Erforschung der Abweichungen mag diese Art der Gewinnung von "Verbrauchsabweichungen" genügen, aber sie kann nicht als die Grundlage für einen auf der PKR basierenden Beteiligungstyp anerkannt werden. Das Soll darf sich nur aus exakten, verbindlichen Vorgabewerten zusammensetzen, damit sich automatisch einwandfreie Verbrauchsabweichungen aus dem Soll-Ist-Vergleich ergeben. Andernfalls wird die Abweichungszahl infolge jener nachträglichen Umwandlung zu einer reinen Ermessensgrösse und verliert ihre als wesentlichen Vorteil durch die PKR erwartete Objektivität.

Später wird sich zeigen, dass der objektive Charakter des zur Leistungsmessung dienenden Abweichtungstyps zwar stets eingeschränkt wird, da gewisse nicht eindeutig objektivierbare Bereinigungen vorgenommen werden müssen. Solange diese "Umlastungen" in einem eng begrenzten Rahmen bleiben, können sie als erträglich empfunden werden. Darüber hinaus jedoch tendiert das Leistungsmass der Abweichungen dazu, wieder zu einer undurchsichtigen Grösse mit subjektiver oder gar willkürlicher Prägung zu werden und daher der Grundidee der Leistungsbeteiligung zu widerzulaufen.

Selbst wenn man sich darüber klar ist, welche Einflüsse aus den Endabweichungen zu eliminieren sind, so bleibt die Quantifizierung in den Bereinigungsvorgängen zum grossen Teil in Dunkel gehüllt für den Stellenleiter und das einzelne Stellenmitglied. Zur Leistungsmessung für die Beteiligung soll deshalb nur eine Soll-Ist-Abweichung in Frage kommen, die direkt aus der PKR oder nach nur geringfügigen Bereinigungen übernommen werden kann.

In der starren Plankostenrechnung werden die Kosten lediglich für die Planbeschäftigung vorgegeben, ohne das Soll entsprechend der tatsächlichen Beschäftigung zu variieren. "Sollkosten" als die dem erzielten Beschäftigungsgrad angepassten Kostenvorgaben gibt es demnach nicht, und den Istkosten stehen stets die auf den 100%-Beschäftigungsgrad bezogenen "Plankosten"

gegenüber. Deshalb gehen aus dem Soll-Ist-Vergleich die Beschäftigungs- und die Verbrauchsabweichungen zusammengezogen hervor, so dass die starre PKR als Instrument zur Leistungsmessung abgelehnt werden muss. Brauchbar wäre die starre PKR selbstverständlich dann, wenn die Ist-Beschäftigung mit der Planbeschäftigung übereinstimmt, da dann ausschliesslich Verbrauchsabweichungen vorliegen. Dieser Idealfall wird jedoch in der Praxis selten sein,¹⁾ denn der zugrunde gelegte Beschäftigungsumfang ist allein schon aus betriebsinternen Ursachen heraus wie z.B. Energieausfall, mangelnde Versorgung mit Werkstoffen, Reparaturen, Personalausfall etc. meist nicht einzuhalten. Üblicherweise geht man bei der Festsetzung des Punktes 100, d.h. der Planbeschäftigung, nicht von der Kapazität aus, sondern lehnt in der starren PKR diese Grösse an den zu erwartenden Absatz an, so dass damit -namentlich bei den veränderlichen deutschen Verhältnissen-²⁾ weiterhin durch Absatzschwankungen die Einhaltung der geplanten Beschäftigung gestört wird. Daher muss man stets damit rechnen, dass die Verbrauchsabweichungen mit Beschäftigungsabweichungen vermischt sind. Und selbst wenn man sich obigen Bedenken widersetzt und versuchen wollte, aufgrund von Beobachtungen und überschlägigen Aufzeichnungen die Beschäftigungseinflüsse auszusondern, könnte man keine exakten Resultate erwarten. Eine originäre und objektivierte Leistungsmessung ist innerhalb der starren PKR im allgemeinen nicht möglich, so dass diese Form hiermit ausgeschieden wird.

Noch eindeutiger ist die Prognosekostenrechnung³⁾ als nicht für die Leistungsmessung geeignet zu bezeichnen. Der Soll-Ist-Vergleich verfolgt nicht einmal die Absicht der Kostenkontrolle, sondern dem Gesichtspunkt der Verantwortungsgestaltung, sondern dient lediglich der Rentabilitätskontrolle.⁴⁾ Ausgehend von absatzbezogenen Beschäftigungserwartungen werden die Kosten für die erwarteten Verbrauchsmengen zu erwarteten Marktpreisen vorgegeben, so dass Soll-Ist-Abweichungen als Ungenauigkeiten der Vorschau zu sehen sind und nicht als Leistungsausdruck.⁵⁾ Bei

- 1) Vgl. Kreuzer, P. "Ausgangspunkt der Planung" in "Plankostenrechnung" Bericht der 1. Plankostentagung 1949, S. 45
- 2) Petzold, F. "Prinzipien der Plankostenrechnung und Ergänzungen zu Begriffsbestimmungen", a.a.O., S. 399
- 3) Dazu Kosiol, E. "Neuere Ziele und Methoden der Kostenplanung" in "Fortschritte in der Planungsrechnung" Bericht der 4. Plankostentagung 1954, S. 9 ff.
- 4) Kosiol, E., a.a.O., S. 12
- 5) Kosiol, E., a.a.O., S. 19

Durchführung der Prognosekostenrechnung ist infolgedessen die Möglichkeit der Leistungsmessung nicht gegeben und somit kann diese PKR-Form im Verlaufe der weiteren Untersuchungen ebenfalls entfallen.

Als die zwei wichtigsten Formen der PKR sind die "flexible Plankostenrechnung" und die "Grenzplankostenrechnung"¹⁾ zu nennen. In beiden Systemen werden mittels einer flexiblen Vorgabe der Kosten entsprechend dem Beschäftigungsgrad die Beschäftigungsabweichungen abgesondert.²⁾ Aus dem Soll-Ist-Vergleich gehen somit die Verbrauchsabweichungen isoliert hervor, und da diese als Leistungsausdruck anzusehen sind, können beide Formen als zur Leistungsmessung geeignet bezeichnet werden. Wie noch in späteren Kapiteln zu untersuchen ist, muss jedoch die Voraussetzung gestellt werden, dass die Abtrennung der Beschäftigungseinflüsse tatsächlich exakt gelingt.³⁾ Die Ableitung der "Sollkosten" aus den "Plankosten" wird in der flexiblen PKR meist anhand des Stufenplanverfahrens⁴⁾ vorgenommen, in der Grenzplankostenrechnung anhand von Variatoren;⁵⁾ demgemäss arbeitet die flexible PKR überwiegend mit den Vollkosten, während die Grenzplankostenrechnung ihrem Wesen entsprechend eine strenge Unterscheidung der fixen und proportionalen Kosten erfordert. In diesem Punkt liegt zwar die unterscheidende Charakteristik dieser beiden PKR-Formen, jedoch beschränkt sich innerhalb der Kostenstellenrechnung(!) der typisierende Unterschied auf äussere Merkmale der Verfahrens-

- 1) Da die Grenzplankostenrechnung erst in jüngerer Zeit in Deutschland Eingang gefunden hat, sei auf folgende Literatur verwiesen: Plaut, H.G. "Die Grenz-Plankostenrechnung" Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1953, S.347 ff. und S.402 ff.; - ders. "Die Grenzplankostenrechnung" in "Fortschritte in der Planungsrechnung", Bericht der 4. Plankostentagung 1954, S.61 ff.; - dazu auch der in Greifzu, J., a.a.O., S.554 f., veröffentlichte Abrechnungsbogen.
- 2) In der PKR geht man grundsätzlich davon aus, dass sich der Beschäftigungsgrad auf die Kostenhöhe auswirkt. Es kann nicht eingegangen werden auf die Kritik an dieser Auslegung, die unter dem Hinweis geführt wird, dass der Einfluss von Beschäftigungsschwankungen auf den Aufwandsbereich beschränkt sei und nicht innerhalb der Kostenrechnung berücksichtigt werden dürfe (vgl. Rössle, K., a.a.O., S.137 f.; - Wolter, A.M. "Das Rechnen mit fixen und proportionalen Kosten" Köln-Opladen 1948, S.205 ff.)
- 3) Vgl. unter Punkt 313, 322 und 323
- 4) Dazu besonders Neumayer, W.W. "Entwicklung der Plankostenrechnung" in "Plankostenrechnung", Bericht der 1. Plankostentagung 1949, S.18
- 5) Dazu besonders Michel, E., a.a.O., S.150 f.

technik und berührt nicht das Wesen beider Formen prinzipiell.¹⁾

- 1) Sofern nicht in der flexiblen PKR für jeden denkbaren Beschäftigungspunkt eine spezielle Planung der Vollkosten angesetzt wird -und ein solches Vorgehen lässt sich nicht praktisch durchführen-, muss immer -auch in der flexiblen PKR- zumindest eine gedankliche Trennung der fixen und proportionalen Kosten vorgenommen werden, die darin zum Ausdruck kommt, dass man entweder mit Variatoren rechnet oder aber die Werte zwischen den einzelnen speziell geplanten Stufen interpoliert. Soweit man also in der flexiblen PKR ungeteilte Variatoren oder ungebrochene Interpolationslinien zwischen sämtlichen Stufenwerten verwendet, geht man dort ebenso wie in der Grenzplankostenrechnung von der Unterstellung aus, dass eine strenge Aufteilung in fix und variabel möglich ist und dass die sprungfixen Kosten vernachlässigt werden können. (Ohne Zweifel ist bei dem Stufenplanverfahren eine etwas genauere Anpassung an den tatsächlichen Beschäftigungseinfluss möglich; ein prinzipieller Unterschied besteht jedoch nicht und beide Wege zur Ableitung der Sollkosten gehen oft ineinander über, wie die Praxis beweist.) Andererseits wäre es in der Grenzplankostenrechnung ebenfalls möglich, geteilte Variatoren anzuwenden, obwohl dann die Einfachheit des Rechenvorganges gestört würde.

Auch in der ständigen Beibehaltung der Fixkostenhöhe ist keine Besonderheit der Grenzplankostenrechnung zu sehen, denn in der flexiblen PKR enthalten ja die Vollkosten ebenfalls stets unveränderte Fixkostenbeträge. Tritt im Bereich der fixen Kosten eine Verbrauchsabweichung auf, wie dies denkbar ist (vgl. Dirks, G., in "Fortschritte in der Planungsrechnung" Bericht der 4. Plankostentagung 1954, S. 117), dann kommt diese auch in der Grenzplankostenrechnung zum Ausdruck, weil nach wie vor der bei der Planung festgesetzte Fixkostenanteil von den Gesamt-Istkosten abgezogen wird und damit die Veränderung des fixen Anteils in der Gegenüberstellung der proportionalen Kosten sichtbar wird. Zwar hält man auch in diesem Fall die Soll-Ist-Differenz für eine proportionale Kostenveränderung, aber dies spielt ja keine wesentliche Rolle für die Verantwortungszurechnung. Ebenso wie in den Verbrauchsabweichungen bei der flexiblen PKR sind sowohl die proportionalen als auch die fixen Änderungen in dieser einen Grösse gemeinsam enthalten.

In der Ausgestaltung dieser beiden PKR-Systeme gibt es eine Reihe von Variationsmöglichkeiten -etwa die Kapazitäts- oder die Absatzplanung, die Sollkostenermittlung pro Kostenart oder pro Kostenstelle, die Aufteilung der Kostenstellen in Kostenplätze oder die globale Stellenrechnung. Abstrahiert man diese zum Teil bei dem einen, zum Teil bei dem anderen System gebräuchlichen Gestaltungsmerkmale, dann erkennt man den gemeinsamen Kern beider Verfahren, der in Bezug auf die Kostenstellenrechnung keine prinzipiellen Unterschiede zeigt, so dass beide Verfahren in dieser Arbeit stets zusammen genannt werden.

Neben einer exakten Abspaltung der Beschäftigungseinflüsse muss als zweite Voraussetzung für die Verwendbarkeit der flexiblen PKR und der Grenzplankostenrechnung gelten, dass die leistungsmessende Aussagefähigkeit der Verbrauchsabweichungen nicht durch andere Störungseinflüsse beeinträchtigt wird. Gewisse Störungseinflüsse werden stets auftreten, die dann nachträglich zu eliminieren sind, doch solche Bereinigungen dürfen nicht das oben gekennzeichnete Ausmass überschreiten, damit die Objektivität des Leistungsmasses nicht gefährdet wird. Da ja in beiden Verfahren die Kosten nicht "voll-flexibel" vorgegeben werden, wirken sich insbesondere die Verfahrens- und Auftragsabweichungen aus, soweit keine Neuplanungen für abgeänderte Verfahren bzw. Alternativplanungen für wechselnde Auftragsgrößen vorgenommen werden. Die Verwendbarkeit der flexiblen PKR und der Grenzplankostenrechnung zur Leistungsmessung hängt wesentlich von dem Ausmass solcher Störungseinflüsse ab, so dass die Befähigung zur Leistungsmessung nur dort aufrechtzuerhalten ist, wo günstige Anwendungsbereiche für die PKR vorliegen. Im folgenden Abschnitt 12 sind die in diesem Sinne anzuerkennenden Anwendungsgebiete aufgezeigt. Die selbst dort noch verbleibenden Beeinträchtigungen des Leistungsausdrucks in den Verbrauchsabweichungen werden unter Punkt 323 behandelt.

In der "voll-flexiblen Plankostenrechnung"¹⁾ werden die Kosten pro Kostenplatz vorgegeben, wodurch eine leichtere Anpassung der Sollkosten an veränderte Verfahrens- oder Auftragsverhältnisse ermöglicht wird. Somit ist die voll-flexible PKR ganz besonders für die Leistungsmessung geeignet, weil von den "echten" Verbrauchsabweichungen die "Verfahrensabweichungen", die "Auftragsabweichungen" und die "Rationalisierungsabweichungen" abgespalten werden. Im übrigen gelten hier jedoch die gleichen Vorbehalte wie bei der flexiblen PKR in Bezug auf die Genauigkeit der Beschäftigungseliminierung und die sonstigen möglichen Störungseinflüsse.

Neben den eigentlichen Formen der PKR gibt es noch eine Reihe

Vgl. besonders Neumayer, W.W. "Berücksichtigung des Auftrags- und Verfahrens-Wechsels in der Fertigung durch doppelt-flexible Plankostenrechnung" Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Sonderheft "Plankosten", Bericht der 2. Plankostentagung 1950, S.403 ff.

von Gestaltungsmerkmalen, welche ohne systemverändernde Wirkung wahlweise mit einzelnen Formen kombiniert werden können.

Die wichtigsten dieser alternativ anwendbaren Gestaltungsmerkmale sollen abschliessend ebenfalls hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf die Leistungsmessung kurz untersucht werden.

Sowohl bei Vorgabe von Optimalkosten als auch von Normalkosten kann eine Leistungsmessung erfolgen, obwohl zwar die Normalkosten mit ihrem Normcharakter günstiger sind. Als "normal" dürfen bei der Kostenplanung jedoch nicht durchschnittliche Ist-Grössen der Vergangenheit bezeichnet werden, sondern nach objektiven Grundsätzen in Anpassung an die jeweilige Situation innerhalb jeder Kostenstelle festgestellte Normalwerte wirtschaftlicher Leistungserstellung.¹⁾ Aber auch die Optimalkosten denen zwar nicht eine minimale, hypothetische Höhe des Kostenanfalls zugrundeliegt, doch immerhin die günstigste erreichbare Konstellation der kostenbeeinflussenden Faktoren, sind für die Leistungsmessung verwendbar;²⁾ man muss allerdings zusätzlich festlegen, inwieweit die Überschreitung der Vorgaben als normal anzusehen ist, um somit eine abgeleitete "Norm" zu schaffen. Einzelheiten hierzu können erst an späterer Stelle gebracht werden.

Der Unterschied zwischen der Absatzplanung³⁾ und der Kapazitätsplanung⁴⁾ hat auf die Leistungsmessung keinen unmittelbaren Einfluss, so dass es in diesem Sinne gleichgültig ist, ob den hier anerkannten PKR-Systemen eine Absatz- oder eine Kapazitäts-Planung oder eine Kombination beider zugrundeliegt. Ein mittelbarer Einfluss besteht allerdings insofern, als infolge der linear angenommenen Kostenverläufe die Spanne zwischen Ist-

- 1) Die Problematik der Normalkostenbemessung hängt auch zusammen mit dem Normalleistungsbegriff (vgl. S.90). Dazu Neumayer, W.W. "Vollkommenheitsgrade der Plankostenrechnung" Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1951, S.593
- 2) So auch Schwantag, K., in "Fortschritte in der Planungsrechnung" Bericht der 4. Plankostentagung 1954, S.109
- 3) Dazu besonders Plaut, H.G. "Die Plankostenrechnung in der Praxis des Betriebes" Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1951, S.534
- 4) Dazu Fuchs, J. "Die Plankostenrechnung" Taschenbuch für Betriebswirte 1954, S.317 ff.; - Neumayer, W.W. "Vollkommenheitsgrade der Plankostenrechnung", a.a.O., S.589 ff.; - Schwantag, K. "Zur Theorie und Praxis der Plankostenrechnung" Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1952, S.74 ff.

Beschäftigung und 100%-Beschäftigung gewisse Auswirkungen auf die Höhe der Verbrauchsabweichungen haben kann; doch im Prinzip ist die Verwendbarkeit beider Ausgangslagen der Planung im Hinblick auf die Leistungsmessung zu bejahen.

Schliesslich sei noch die Wahlmöglichkeit zwischen einer Kostenplanung pro Kostenstelle oder pro Kostenplatz herausgestellt, welche wiederum ohne prinzipielle Bedeutung für die Leistungsmessung ist. Sofern die Grundregel der PKR verfolgt wird, ausschliesslich homogene Stellen zu bilden¹⁾ und nur Arbeitsplätze mit gleicher "Wertigkeit" zusammenzufassen, ist im Hinblick auf die Leistungserfassung nicht nur ein Soll-Ist-Vergleich pro Stelle, sondern sogar auch eine Kostenplanung pro Stelle und eine globale Ermittlung des Beschäftigungsgrades pro Stelle zu vertreten. Da aber nur selten diese Bedingungen der Stellenbildung vollkommen erfüllt werden können, ist im allgemeinen mit der Vorgabe von Platzkosten eine Verfeinerung der Leistungsmessung verbunden.²⁾

Diese drei alternativen Gestaltungsmerkmale können also in den verschiedenen für die Leistungsmessung anerkannten PKR-Formen auftauchen, und überdies wiederum in unterschiedlichen kombinierenden Zusammenstellungen. Denn nur die Kostenplatzrechnung ist als unabdingbares Merkmal mit der voll-flexiblen PKR notwendigerweise verbunden. Deshalb wären zahlreiche Wiederholungen bei der weiteren Besprechung der einzelnen Systeme unvermeidbar, wenn nicht auf der einen Seite die Systeme selbst und auf der anderen Seite die jeweiligen Abwandlungen infolge jener Merkmale untersucht werden. Die in dem zweiten Bereich zu nennenden Eigenheiten, die sich auf die Leistungsmessung auswirken, müssen dann lediglich auf die zunächst aufgeführten PKR-Systeme projiziert werden, um ein vollständiges Bild über die in der Praxis zu findenden PKR-Formen in allen ihren Abwandlungen zu erhalten.

1) Steinmann, H. "Die Plankostenrechnung", Berlin 1939, S. 38
2) Vgl. Neumayer, W. W. "Platzkosten in der Plankostenrechnung" in "Planungsrechnung und Rationalisierung" Bericht der 3. Plankostentagung 1952, S. 50 f.; - Müller, H. "Standard- und Plankostenrechnung", Stuttgart 1949, S. 53 f.

312 Die Leistungsmessung in den verschiedenen Anwendungsbereichen der Plankostenrechnung

Die Leistungsmessung anhand der PKR und eine darauf aufbauende Leistungsbeteiligung kann selbstverständlich nur dort durchgeführt werden, wo günstige Möglichkeiten für die Aufstellung von verbindlichen Kostenvorgaben zu verzeichnen sind. Soweit überhaupt aufgrund der Betriebsgrösse oder aufgrund des Ausmasses der fixen Kostenanteile¹⁾ das Bedürfnis nach Einführung der PKR vorliegt, ist keineswegs von vorneherein eine zuverlässige Leistungsmessung als Resultat der PKR zu erwarten. Denn ein sehr wesentliches Kriterium für die Leistungsmessung anhand der PKR ist die Eigenart der in dem betreffenden Betrieb und seinen Teilbereichen auszuführenden Arbeitsvorgänge. Irgendwie "planen" lassen sich die Kosten zwar stets; da aber die Leistungsmessung eine geschlossene, vollständige PKR voraussetzt, lassen sich nur dann befriedigende Resultate erzielen, wenn das Soll geplant werden kann

- a) universell für alle Kostenarten und alle Kostenstellen
- b) kontinuierlich in zeitlicher Folge aller Arbeitsvorgänge
- c) verbindlich aufgrund objektivierter Kostenstudien.

Die Erfüllung dieser Bedingungen hängt davon ab, ob ein zuverlässiges Beschäftigungsmass als Planungsbezugsgrösse nachweisbar ist, d.h. das Tätigkeitsergebnis muss quantifizierbar sein, und ob eine stete Wiederholung der Arbeitsvorgänge und damit des Kostengüterverbrauches vorliegt. Wo diese Voraussetzungen nicht anzutreffen sind, beschränkt man sich oft darauf, entweder nur einzelne Kostenarten durchzuplanen oder eine globale Kostensumme als Budget vorzugeben. Ebenso wie eine solche fallweise Kostenvorgabe nicht zu einer einheitlichen Leistungsmessung führen kann, so vermag auch ein globales Budget -dem in erster Linie Bedeutung für den finanzwirtschaftlichen Bereich zukommt- nicht der exakten Kostenkontrolle zu dienen.

Obwohl die PKR bereits Eingang gefunden hat in Verkehrs-, Hotel

1) Wille, F., a.a.O., S.17

Warenhaus- und Bankbetriebe,¹⁾ ja selbst in den Bergbau,²⁾ muss bezweifelt werden, dass die dortigen Gegebenheiten eine vollkommene PKR erlauben.³⁾ Die zum Teil mangelhaften Möglichkeiten der Quantifizierung der Arbeitsergebnisse wie auch die Lücken in der Planbarkeit der Arbeitsabläufe und der sie bestimmenden Faktoren lassen diese Bedenken berechtigt erscheinen. Und wenn in jenen Wirtschaftszweigen eine geschlossene PKR nicht durchführbar ist, dann entfällt dort auch die PKR als Mittel zur exakten Leistungsmessung.

Die heutige Arbeitstechnik in den nicht-industriellen Betrieben einerseits und der heutige Stand der PKR im Hinblick auf ihre Entwicklung und ihre Erfahrungen auf der anderen Seite lässt die Industrie das Hauptanwendungsgebiet für die PKR sein. Im industriellen Bereich allerdings sind auch die "Randindustrien" wie Textil, Papier, Keramik, Steine und Erden und sogar das graphische Gewerbe erprobte Anwendungsfälle der PKR.¹⁾

Innerhalb der industriellen Betriebe stehen die Fertigungsstellen im Vordergrund, während in den übrigen funktionellen Betriebsbereichen die Anwendung der PKR wiederum problematisch ist. Zwar finden sich Beispiele der PKR für die Beschaffung und Lagerung⁴⁾ und für den Vertrieb,⁵⁾ doch ausserhalb der Fertigung bereitet das Finden einer einheitlichen Planungsbezugsgrösse⁶⁾

-) Neumayer, W.W. "Berücksichtigung des Auftrags- und Verfahrenswechsels in der Fertigung durch doppelt-flexible Plankostenrechnung", a.a.O., S.411
-) Hess, O. "Plankostenrechnung im Steinkohlenbergbau" in "Planungsrechnung und Rationalisierung" Bericht der 3. Plankostentagung 1952, S.79 ff.
-) Vgl. u.a. Hess, O., a.a.O., S.81 f. ("...dürfte sicher sein, dass wegen der im Betriebsablauf häufig auftretenden Störungen ein geschlossenes System der Plankostenrechnung niemals Anwendung finden kann."); ausserdem Kossman, B. "Kontrolle der Leistungsmenge in Bankbetrieben" Der Betrieb 1949, S.160; - Zimmerer, C. "Kostenplanung im Betrieb" Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1955, S.371
-) Schwanitz, K. "Stoffwirtschaft und Plankostenrechnung" Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Sonderheft "Plankosten", Bericht der 2. Plankostentagung 1950, S.412 ff.; - Kalveram, W. "Kostenrechnung", a.a.O., S.149 ff.
-) Matz, A. "Plankostenrechnung" Wiesbaden 1954, S.202 ff., insbes. S.228.; - Käfer, K., a.a.O., S.274 ff.; - Kreuzer, P. "Plankosten im Verkauf" Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Sonderheft "Plankosten", Bericht der 2. Plankostentagung 1950, S.422 ff.
-) Wille, F., a.a.O., S.29. - Man benutzt z.B. die Reinerlöse als Planungsbezugsgrösse für Verwaltung und Vertrieb (Käfer, K., a.a.O., S.93), woraus das Fehlen eines geeigneten Masstabes zu ersehen ist. - Bei Lohmann, E. "Leistungsbewertung in Verwaltungsbetrieben", a.a.O., S.199, sind allerdings einige konkrete Masstäbe zusammengestellt. Sehr eingehend Auler, W. "Die Plankostenrechnung in den Bereichen der Beschaffung und des Ab-

sowie die Einstufung der meist nur qualitativ messbaren Arbeitsergebnisse stets Schwierigkeiten. Aus dem gesamten Komplex der Büroarbeit lässt sich heute erst ein geringer Teil der Arbeitsabläufe in quantitative Elemente auflösen,¹⁾ wie z.B. in der Lochkartenabteilung und der Expedition, so dass sie grundsätzlich noch nicht für die PKR erschlossen ist. In diesen Bereichen ist es üblich, dass globale Vorgaben aus Vergangenhewitswerten abgeleitet werden,²⁾ welche aber für einen die Leistung messenden Soll-Ist-Vergleich zu undurchsichtig und zu ungenau sind.³⁾

Selbst innerhalb der industriellen Fertigung sind mehr und weniger günstige Voraussetzungen für die PKR-Anwendung zu finden. Die Möglichkeiten, verbindliche Plankosten für jeden Arbeitsablauf aufzustellen, vermindern sich in den Masse, in welchem sich die stete Wiederholung der Arbeitsgänge beschränkt. Daher verschlechtern sich die Gegebenheiten für die PKR von der Massenfertigung aus über die grosse und kleine Reihenfertigung zur Einzelfertigung hin. Die idealen Bedingungen für die PKR stellen im allgemeinen die Massen- und Reihenfertigung, doch wird allerdings die Durchführung der PKR auch in Betrieben der Einzelfertigung versucht.⁴⁾ Inwieweit eine geschlossene PKR im Rahmen der Einzelfertigung tatsächlich durchführbar ist, kann nicht grundsätzlich erörtert werden, da diese Frage nur anhand der konkreten Situation zu beantworten ist. Genaue Kostenplanungen werden ohne Zweifel umso eher zu erreichen sein, je mehr die Einzelfertigung nach einer Reihenfertigung hin tendiert.

1) Vgl. z.B. Lohmann, E. "Die Leistungskontrolle im Büro" Der Betrieb 1950, S. 361; - Beste, T. "Der Leistungslohn" Heft der Arbeitsgemeinschaft für Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen, bes. S. 37 ff.

2) So Staudinger, W., a.a.O., S. 135 ff.; u.a.

3) Vgl. dazu auch Momburg, M., a.a.O., S. 123 ff.

4) Schwantag, K. "Der heutige Stand der Plankostenrechnung in deutschen Unternehmungen", Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Sonderheft "Plankosten", Bericht der 2. Plankostentagung 1950, S. 393; - Gater, A. "Beispiele angewandter Plankostenrechnung in Betrieben der Serien- und Einzelfertigung", Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Sonderheft "Plankosten", Bericht der 2. Plankostentagung 1950, S. 429 ff.

Ebenfalls problematisch ist die Anwendung der PKR in solchen Abteilungen, die am Rande der Fertigung liegen, wie z.B. in Reparaturabteilungen, Werkzeugmacherei, Einrichteabteilung, Versuchsabteilung etc., weil dort ebenfalls die Schwierigkeit auftritt, dass die Arbeitsergebnisse nicht rein quantitativ zu messen sind. Diesem Dilemma kann man teilweise aber entgehen, indem man die qualitative Kontrolle dieser Stellen gewährleistet durch eine kostenmässige Kopplung mit den betroffenen, deren Arbeitsergebnis empfangenden Kostenstellen. Man geht dabei so vor, dass nicht nur ein Soll-Ist-Vergleich für die ausführenden Stellen durchgeführt wird, sondern dass man daneben sowohl die Soll- als auch die Istkosten solcher "innerbetrieblicher Leistungen" zugleich in die Abrechnung der empfangenden Stellen übernimmt. Diese Handhabung wird meist dann als erforderlich angesehen, wenn für die in Rede stehenden Kostenstellen nicht deren produktive Zeit, sondern ihr jeweiliges Arbeitsergebnis als Planungsbezugsgrösse benutzt wird.

Die Leistungsmessung unter Verwendung der PKR als Basis für die Beteiligung lässt sich nur dort vornehmen, wo erstens die PKR überhaupt zur Anwendung kommt, also nur ab einer bestimmten Betriebsgrösse, und wo zweitens generell ein geschlossenes System der PKR durchführbar ist, also vornehmlich in den Fertigungsstellen bei Massen- und Serienfertigung.¹⁾ Mit dieser Einschränkung muss zwar eine Vielzahl von Betrieben grundsätzlich ausgeschaltet werden, aber die Zahl der verbleibenden Betriebe und ganz besonders deren Gewicht unter dem Aspekt der Belegschaftszahlen rechtfertigen dennoch, dass das gestellte Thema weiter verfolgt wird.²⁾

1) Vgl. Müller, H., a.a.O., S. 117 ff.

2) Vgl. die unter Punkt 11 herausgestellte zentrale Bedeutung der Industriebetriebe in der Beteiligungsdiskussion.

313 Der Genauigkeitsgrad der Leistungsmessung anhand der Plankostenrechnung

Die Genauigkeit der Leistungsmessung anhand der PKR ist hauptsächlich davon abhängig, mit welchem Zuverlässigkeitsgrad die Kostenvorgaben geplant werden können. Insofern ist der Genauigkeitsgrad der hier besprochenen Form der Leistungsmessung weitgehend identisch mit dem Genauigkeitsgrad der PKR selbst. Letzterer kann primär nur daran gemessen werden, inwieweit die Kostenvorgabe tatsächlich der Normal- bzw. Optimalsituation des Kostenfalls entspricht. Die Annäherung der Istkosten an die Vorgabegenügt aber nicht als alleiniges Kriterium, da ja andererseits aus dem Grade dieser Annäherung die personelle Leistung der Kostenstellen-Mitglieder entnommen werden soll. Für eine überschlägige Betrachtung kann man sich zwar zufrieden geben mit der Gegenüberstellung von Soll und Ist, um festzustellen, in welchem Masse man mit dem Soll das Ist "getroffen" hat.¹⁾ Ein genauerer Beweis ist jedoch der Vergleich von unabhängigen Kostenvorgaben verschiedener Kostenplaner für die gleiche Kostenstelle. Darüber hinaus lässt sich die Ermittlung des Genauigkeitsgrades verfeinern, indem der Istkosten-Anfall vom Kostenplaner überwacht wird und dann die rechnerischen Differenzen zwischen Soll und Ist anhand der empirischen Feststellungen während des Arbeitsablaufes überprüft werden können.

Der erreichbare Genauigkeitsgrad in der PKR lässt sich nicht allgemein angeben. Nur dort, wo die quantitative Planbarkeit der Arbeitsabläufe in ausreichendem Masse gegeben ist, kann überhaupt eine objektive Genauigkeit in der Kostenvorgabe erreicht werden. Weiterhin bedürfen bereits die als allgemeine Voraussetzungen für genaue Kostenrechnungsangaben zu beachtenden Gesichtspunkte der Auswertung.²⁾ Ausserdem muss die über die

- 1) Vgl. die graphischen Gegenüberstellungen von Soll und Ist zweier Kostenarten in ihrem Verlauf während mehrerer Jahre, die einem praktischen Anwendungsbeispiel entnommen sind, Kempermann, D. "Kostenrechnung auf der Grundlage von Plankosten in einem Unternehmen der Zellstoff- und Papierindustrie", Dipl.-Arbeit masch., Darmstadt 1955, Abb. 6, 7 u. 8 (hinten S. 111)
- 2) Enthalten in Rodenstock, R. "Die Genauigkeit der Kostenrechnung industrieller Betriebe", München 1950

Planungsbezugsgrösse gewonnene funktionelle Beziehung zwischen Beschäftigungsgrad und Kostenhöhe einwandfrei vorliegen. Hinzu kommt die Bedingung, dass die Vorgaben primär aus "technisch-wirtschaftlichen Betriebsuntersuchungen"¹⁾ hervorgehen und erst in zweiter Linie in Anlehnung an Vergangenheitszahlen zurückliegender Perioden gewonnen werden; denn nur dadurch gelingt die Ausschaltung versteckter Unwirtschaftlichkeiten und die Objektivierung der Kostenvorgaben.²⁾ Im Rahmen der Planung muss zudem eine Auswertung betriebsexterner und betriebsinterner Erfahrungen erfolgen, und da gerade auch die betriebsinternen Erfahrungen von wesentlicher Bedeutung für die Zuverlässigkeit der Planung sind, kann erst nach einer gewissen Entwicklungszeit im eigenen Betrieb der mögliche Genauigkeitsgrad erreicht werden.³⁾ Sofern man zu der Erkenntnis gelangt, dass einzelne Kostenarten niemals exakt planbar sein werden -wie z.B. Grossinstandsetzungen-, diese aber aus kalkulatorischen Gründen nicht überhaupt aus der Sollvorgabe herausgenommen werden können, sind die Vorgaben solcher Kostenarten nicht mit den Istkosten zu vergleichen, sondern als "Ist" sind ebenfalls die Planwerte zu unterstellen; denn es ist besser, auf eine Kontrolle durch den Soll-Ist-Vergleich in diesen Fällen ganz zu verzichten, als grundsätzlich Fehlerquellen in der Leistungsmessung zu sanktionieren.⁴⁾

Die stellenmässige Kostenplanung verfolgt das Ziel, die Kosten in ihrer Verursachung zu kontrollieren und die personelle Leistung der einzelnen Stellen zu ermitteln. Für diesen reinen Kontrollzweck⁵⁾ kann man darauf verzichten, absolut richtige Abweichungen aus dem Soll-Ist-Vergleich anzustreben. Wenn man sich sogar damit begnügt, lediglich die Entwicklungstendenz in der

- 1) Schwantag, K. "Der heutige Stand der Plankostenrechnung in deutschen Unternehmungen", a.a.O., S. 395
- 2) Vgl. die Erläuterungen zu schwer planbaren Kostenarten bei Kalveram, W. "Kostenrechnung", a.a.O., S. 146 ff., und Wille, F., a.a.O., S. 34 ff.
- 3) Nowak, P. "Kostenrechnungssysteme in der Industrie" Köln-Opladen 1954, S. 104
- 4) Diese Bedingungen für eine zuverlässige Kostenplanung verdeutlichen wiederum, dass der Fertigungsbereich innerhalb der Massen- und Reihenfertigung als der Schwerpunkt der seitherigen PKR-Praxis die besten Garantien für eine exakte Sollvorgabe bietet.
- 5) Ungeachtet der kalkulatorischen Erfordernisse

Kostengebarung nachweisen zu wollen, dann ist nicht einmal eine relative Genauigkeit im Vergleich zwischen den einzelnen Kostenstellen notwendig, da es einzig auf den zeitlichen Vergleich der Abweichungen im Verlaufe mehrerer Perioden für jeweils dieselbe Kostenstelle ankommt. Will man aber für alle in die PKR einbezogenen Stellen ein einheitliches Leistungsmass gewinnen, dann muss die relative Genauigkeit dahingehend erweitert werden, dass auch für die Gegenüberstellung der Abweichungen zwischen den Stellen vergleichbare Grössen vorliegen. Eine solche einheitliche Basis ist nur zu finden aufgrund einer konformen Behandlung aller auftretenden Teilfragen der PKR. Jeder elementare Planungsakt ist unausweichlich mit Ermessensentscheidungen verbunden; allgemeine Hinweise in der PKR-Literatur und betriebsinterne Richtlinien für die Kostenermittlung schränken zwar den Ermessensspielraum ein, aber doch bleibt dem Ermessen so viel Raum, dass selbst die relative Genauigkeit einer Abweichungsskala zwischen den Kostenstellen gefährdet sein kann. Immer wieder muss betont werden, dass diese Ermessensentscheidungen einheitlich in sämtlichen Kostenstellen einerseits und in allen Beschäftigungsgraden andererseits zu fällen sind.¹⁾ Nur dann können im gesamten Betrieb und jederzeit die Abweichungen vergleichbare Leistungsmaßstäbe sein und in die Umrechnungsskala für die Beteiligungsquoten übernommen werden.

Von besonderer Bedeutung für die Zuverlässigkeit des Leistungsmaßstabes ist der Anspannungsgrad,²⁾ weil ja dieser zum Ausdruck bringt, inwieweit die Sollkosten

a) im Falle von Normalkosten überschreitbar

b) im Falle von Optimalkosten erreichbar

sind. Namentlich für den Anspannungsgrad gilt die Forderung, dass sowohl in sämtlichen Kostenstellen als auch für sämtliche Beschäftigungsstufen eine einheitliche und kontinuierliche Bemessung unbedingt zu verfolgen ist.

Im allgemeinen sind kleinere Fehler in den Planungsgrössen dann vertretbar, wenn diese schon bei der Planung und somit auch bei Soll-Ist-Vergleich bekannt und gewissermassen "eingeplant" sind.

1) "Eine gewisse Beständigkeit und Durchsichtigkeit des Verfahrens ist dem Streben nach höchster Genauigkeit stets vorzuziehen" (Kalveram, W. "Kostenrechnung", a.a.O., S. 157)

2) z.B. Käfer, K., a.a.O., S. 174; - Michel, E., a.a.O., S. 152 ff.

Man will oft der Kostenstelle einen gewissen Spielraum für Manipulationen lassen, damit die Kostenkontrolle keinen zu starren Charakter erhält. Im Sinne einer genauen Leistungsmessung werden "geplante Fehler" jedoch abgelehnt, da man im Effekt dasselbe erreichen kann, wenn die streng leistungsgetreuen Abweichungen nur in der gewünschten Grosszügigkeit beanstandet werden.

Bei Wahrung dieser Grundsätze und Voraussetzungen lässt sich eine für die Leistungsmessung ausreichende relative Genauigkeit der Plankosten -der Kosten für den Punkt 100- durchaus erzielen. Stellt man den Istkosten immer nur diese Plankosten gegenüber, so darf erwartet werden, dass als Differenz jeweils die Höhe der Beschäftigungs- und Verbrauchsabweichungen insgesamt exakt angezeigt wird.

Da man aber in den hier wichtigen Formen der PKR die Beschäftigungsabweichungen eliminieren will, muss man zusätzlich die Sollkosten als die beschäftigungsbezogenen Kosten ermitteln. Was die absolute Genauigkeit der Sollkosten anbelangt, so liegt eine Hauptgefahr darin, dass man sie mathematisch-linear aus den Plankosten ableitet. Und selbst dann, wenn man aufgrund analysierender Untersuchungen für einzelne Beschäftigungsstufen die Sollkosten plant, die Zwischenwerte jedoch interpoliert, leidet die Genauigkeit der Vorgabe. Da erstens "eigentlich alle Kostenarten sprungfix sind"¹⁾ und zweitens infolge der Remanenzerscheinungen²⁾ nicht einmal diese Sprünge genau zu fixieren sind, ist eine echte Genauigkeit für die beschäftigungsbezogenen Sollkosten überhaupt nicht zu erzielen, selbst wenn man für jeden Beschäftigungspunkt eine spezielle Planung vollziehen würde.

Je mehr Kostenarten man zusammenfasst, desto eher kann man erwarten, dass sich die Kostensprünge untereinander ausgleichen und sich ein als linear angenommener Kostenverlauf bewahrheitet. Darin liegt äusserlich ein Vorteil der flexiblen PKR gegenüber der Grenzplankostenrechnung, weil die Sollkosten nur global pro Stelle angegeben werden müssen. Aber erstens werden auch in der flexiblen PKR oft die Kostenarten getrennt, zweitens kann man in der Grenzplankostenrechnung ebenfalls einen globalen

1) Plaut, H.G. "Die Grenzplankostenrechnung", a.a.O., S.72; -
vgl. auch die Aufstellung bei Müller, H., a.a.O., S.24

2) Vgl. Fussnote 1) S.147

proportionalen Satz pro Stelle ermitteln. Wenn man die Kosten artenweise unterteilt im Soll-Ist-Vergleich, muss man sich lediglich vergegenwärtigen, dass in der Summe aller Einzelabweichungen die verbindlichste Aussage vorliegt.

Als zweite allgemeine Feststellung hierzu ist zu sagen, dass die Zuverlässigkeit der Sollkosten umso mehr in Frage steht, je weiter die zugrunde liegende Beschäftigung vom Punkt 100 abweicht. Wegen der erzielbaren Exaktheit der Plankosten bei 100 Beschäftigung einerseits und der Unsicherheitsfaktoren bei der Ableitung der Sollkosten andererseits sollte man hohe Beschäftigungsabweichungen zu vermeiden versuchen, indem zunächst schon der Punkt 100 in den Bereich der zu erwartenden Beschäftigung hineingelegt wird.¹⁾ Wenn dennoch die Ist-Beschäftigung über längere Zeiträume hinweg wesentlich von der 100%-Beschäftigung abweicht, dann sollten diese hohen Beschäftigungsabweichungen durch Neuplanungen unter Anpassung des Punktes 100 an die veränderte Situation ausgeschaltet werden.

Sowohl bei der Verwendung von Variatoren als auch bei dem Stufenplanverfahren wird der tatsächliche Kostenverlauf bei Beschäftigungsschwankungen nivelliert, was sich ungünstig auf die absolute Genauigkeit der Sollkosten auswirkt. Für die Leistungsmessung jedoch ist bei den meisten Kostenarten die Vernachlässigung der Kostensprünge nicht nachteilig, sondern sogar positiv zu werten. Denn vergegenwärtigt man sich z.B. anhand des Meistergehaltes, dass bei ansteigender Beschäftigung zwar an einem bestimmten Beschäftigungspunkt durch das Einstellen eines zweiten Meisters diese Kostenart sprunghaft wächst, aber bis zur Erreichung dieses Punktes die Leistung des ersten Meisters proportional ansteigen musste, dann sieht man die Richtigkeit des nahen Anstiegs der Kostenart "Meistergehalt". Aufgrund seiner erhöhten Leistung hat der Meister auch tatsächlich Kosten eingespart, was in der Verbrauchsabweichung gar nicht zum Ausdruck käme, wenn nicht ein linearer Kostenanstieg bis zur Einstellung des zweiten Meisters festgelegt wäre. Von den sowohl fixe als auch proportionale Bestandteile enthaltenden Kostenarten sind eine ganze Reihe zu nennen wie die Gemeinkostenlöhne, die Fertigungsgehälter, die Sozialkosten, die Werkzeugkosten etc.,

1) Soweit nicht kalkulationspolitische Gründe dazu zwingen, einen anderen 100%-Beschäftigungspunkt festzulegen.

denen sich ebenfalls der lineare Kostenverlauf trotz dem Auftreten von Sprüngen positiv auf die Leistungsmessung auswirkt. Soweit es sich dabei um Personalkosten handelt und die Beschäftigung gesunken ist, kann es allerdings vorkommen, dass dann in ~~den~~ Verbrauchsabweichungen eine erzwungene Leistungsminderung ausgewiesen ist, ebenso wie ja beim Ansteigen der Beschäftigung die Mehrleistung ebenfalls automatisch verlangt wird. Da es letzten Endes aber auf die Leistungsmessung ankommt und nicht auf eine Beleuchtung der Ursachen für Mehr- und Minderleistungen, sind die Nivellierungen der Kostenverläufe in diesem Sinne anzuerkennen.

Die Kritik an der mangelhaften Beachtung der Sprunghaftigkeit kann deshalb weitgehend entfallen, denn die besonders anfälligen Kostenarten - nämlich die sowohl fixen wie proportionalen Arten der Gemeinkosten ausser den Umlagekosten - bedürfen zur Leistungsmessung keiner absoluten Genauigkeit zwischen den Sprungspannen. Daher tritt auch die Diskussion um die Vor- und Nachteile einzelner Verfahren zur Sollkosten-Ableitung in den Hintergrund. Wichtig ist es nur, dass die Kostenhöhen der einzelnen Sprungstufen genau getroffen werden.

Die ordnungsgemässe Durchführung der PKR und die Wahrung der aufgestellten Prinzipien lässt nach einer gewissen Einführungsperiode die verbindliche Vorgabe der Kosten durchaus zu. Eine hundertprozentige Genauigkeit, ausgedrückt in Pfennigen und Zehntelpfennigen, darf keinesfalls erwartet werden, zumal ja meist die Pfennigbeträge in der Vorgabe gar nicht enthalten sind. Aber die in der Praxis erreichte Genauigkeit, die hier leider nicht zahlenmässig nachzuweisen ist, genügt für die Leistungsmessung auch im Vergleich zwischen den Kostenstellen. Sobald allerdings die Voraussetzungen für die Anwendung der PKR nicht günstig liegen oder sich einzelne Grundsätze nicht verwirklichen lassen, bedarf es einer kritischen Abwägung, ob die Resultate noch brauchbar sind als objektives vergleichendes Leistungsmass.

314 Die Kostenstellen als Leistungsstellen

Die Leistungsmessung kann nur innerhalb von geschlossenen personellen wie sachlichen Leistungsbereichen erfolgen. Selbstverständlich haben die im Rahmen der PKR gebildeten Kostenstellen

stets den Charakter von Leistungsstellen,¹⁾ doch ist sehr genau darauf zu achten, dass in umfassendstem Masse die Tätigkeits-, Einfluss- und Verantwortungsbereiche eindeutig untereinander abgegrenzt sind. Nur dann können die Vertreter jeder Kostenstelle für Abweichungen aus dem Soll-Ist-Vergleich verantwortlich gemacht werden, wenn die Kostenhöhe tatsächlich und ausschliesslich in funktionellem Zusammenhang zu dieser Stelle bzw. der dortigen Leistungserstellung steht. In der Regel genügt eine Verantwortlichkeitsabgrenzung auf der Ebene der Kostenstellen, selbst wenn das Soll pro Kostenplatz vorgegeben und als Stellensumme dem globalen Ist gegenübergestellt wird.²⁾ Lediglich bei Ausdehnung der Kostenplatzrechnung auch auf den Soll-Ist-Vergleich sind die Verantwortungsbereiche für jeden Kostenplatz zu präzisieren. Aber sogar bei einer solchen vollständigen Kostenplatzrechnung ist die Stellenabgrenzung auch von Bedeutung, weil ja niemals alle Kostenarten individuell pro Platz kontrolliert werden können und die oberste Verantwortlichkeit doch bei dem Stellenleiter verbleibt.

Die Grösse der Kostenstellen ist sehr unterschiedlich, sowohl an der Zahl der einbezogenen Stellenmitglieder als auch an der Kostensumme gemessen. Je grösser die Kostenstelle, desto mehr Funktionen können auf sie übertragen werden und desto eindeutiger gelingt die Abgrenzung. Aber vom Standpunkt der Bildung von Leistungsgruppen sollte die Kostenstelle auf keinen Fall mehr als 30 bis 40 Stellenmitglieder enthalten, die optimale Kopfzahl liegt etwa bei 20 bis 25. Die Grösse der in der PKR gebildeten Kostenstellen hängt vornehmlich davon ab, ob die Stelle global abgerechnet wird oder ob man in Kostenplätze unterteilt. Bei Vorliegen einer Kostenplatzrechnung kann man so viele Plätze zu einer Stelle zusammenziehen, wie es den Bedingungen der Verantwortungsabgrenzung und der Bildung von Leistungsstellen entspricht. Plant man aber die Stellen global, so dürfen ja nur solche Arbeitsplätze in einer Stelle enthalten sein, "deren Kosten der Planungs-Bezugsgrösse proportional und je

- 1) Lehmann, M.R. "Industriekalkulation", a.a.O., S.48; u.a.
- 2) Die Kostenplatzrechnung wird ja meist derart gehandhabt, dass der Soll-Ist-Vergleich auf der Stellenebene durchgeführt wird; denn während sich zwar die Kosten ohne weiteres für jeden Platz individuell planen lassen, können die Istkosten nicht durchweg pro Platz ermittelt werden. (vgl. Neumayer, W.W. "Platzkosten in der Plankostenrechnung", a.a.O. S.52)

Planungs-Bezugsgrösse annähernd gleich gross sind".¹⁾ Die Zahl der Kostenstellen wächst dadurch erheblich, so dass man zweckmässigerweise oft zwei oder drei Kostenstellen in einem Verantwortungsbereich bzw. einer Leistungsstelle vereinigt.

Die Verantwortlichkeit einer Stelle kommt leicht überschaubar zum Ausdruck anhand des Wirkungsbereiches des Stellenleiters.²⁾ Am prägnantesten lässt sich das Gebiet seiner Einflussnahme am Materialfluss verdeutlichen, so dass damit ein weiterer Faktor bei der Stellenbildung auftritt.³⁾ Der Materialfluss kann dabei in der horizontalen Richtung -in der Folge der Bearbeitung des einzelnen Stücks-⁴⁾ oder in der vertikalen Richtung -in der Vornahme aller gleichartigen Arbeitsgänge-⁵⁾ als Ausgangspunkt gesehen werden. In beiden Fällen ist neben einer augenfälligen Festlegung des räumlichen Wirkungsbereiches des Stellenleiters, d.h. der ihm unterstellten Arbeitsplätze, auch die Abgrenzung der Verantwortlichkeit für seinen Anteil am Produktionsprozess erreicht. Diese Abgrenzung kann dadurch noch erleichtert werden, indem die jeweils gleichartigen Arbeitsgänge immer nur in einer Kostenstelle vollzogen werden, so dass stets eine unbestreitbare Eindeutigkeit in der Verantwortung beim späteren Auftreten von Mängeln vorliegt.⁶⁾

Ebenso wichtig ist aber auch die Festlegung, welche dispositiven Befugnisse der Kostenstelle gewährt werden. Die Befugnisse des einzelnen an seinem Arbeitsplatz lassen sich kaum variieren, besonders ist eine Erweiterung über das Normalmass hinaus wegen des Mangels an Übersicht nahezu unmöglich. Daher hat sich der Blickpunkt auf den Stellenleiter zu richten; an der Ausgestaltung seiner Befugnisse und den ihm gegebenen Möglichkeiten der Einflussnahme ist in erster Linie erkennbar, welches Mass an Selbständigkeit der Kostenstelle eingeräumt ist. Man kann umso eher die Stelle als Leistungsstelle ansprechen, je um-

1) Diercks, H. u. Petzold, F. "Betriebsüberwachung durch Plankostenrechnung", Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung 1951, S. 491

2) Vgl. Michel, E., a.a.O., S. 78 ff.

3) Daneben wird die Einheitlichkeit der Planungsbezugsgrösse und die Homogenität in der Kostenstruktur aller einbezogenen Arbeitsplätze genannt.

4) Typisch in der Montage und Fließfertigung

5) Typisch in der Aufteilung nach Arbeitsgebieten wie Hobeln, Bohren, Fräsen etc.

6) Einige allgemeine Fälle erschwerter Abgrenzung sind erörtert bei Wille, F., a.a.O., S. 22 ff.

fassender die dort auftretenden Kostenarten in ihrer Gestaltung der "Dispositive"¹⁾ des Stellenleiters unterliegen. Auch darin ist eine eindeutige Abgrenzung notwendig, und es muss genau feststehen, welche Kostenfaktoren durch ihn disponiert werden können bzw. welche Faktoren der Gestaltung durch übergeordnete Instanzen vorbehalten bleiben. Im Rahmen der zugestandenen Funktionen dürfen von oben nur beratende Hinweise gegeben werden; sobald es sich um Befehle handelt, ist die Verantwortlichkeit der Stelle durch eine entsprechende Umlastung zu gewährleisten.²⁾

Speziell der Beeinflussbarkeit der Kosten innerhalb der Stelle ist der nächste Abschnitt gewidmet.

315 Die Beeinflussbarkeit der Kosten als Kriterium für die Leistungsmessung

Die Ergebnisse aus dem Soll-Ist-Vergleich können nur insoweit ein Leistungsmass für die Kostenstelle sein, als die Kosten tatsächlich durch die Stelle selbst nachhaltig beeinflussbar sind.

In der Regel sind neben den direkten Kostenarten wie Fertigungslohn und Fertigungsmaterial eine Reihe von Gemeinkosten als durch die Stelle beeinflussbar anzusehen, so Fertigungszusatzlöhne, Hilfslohne, Lohnzulagen, Gehälter, Energie, Fertigungszusatzmaterialien, Gemeinkostenmaterialien, Instandhaltungen, Gemeinkostenaufträge, verschuldete Mehrkosten (Ausschuss, Nacharbeit), Verkehrskosten und schliesslich Verwaltungskosten.³⁾

Als unbeeinflussbar dagegen gelten die direkt erfassten Stellen-Gemeinkosten sowie die Kostenstellen-Umlagen.³⁾ Diese Zusammenstellung gibt jedoch nur eine grobe Übersicht, da selbst

1) Die Dispositive kennzeichnet sich durch die Befugnis, "im Gesamtsystem der Leitung, Lenkung und Überwachung des betrieblichen Ablaufes Anordnungen zu erteilen" (Gutenberg, E. "Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre" 1. Bd. "Die Produktion", Berlin-Göttingen-Heidelberg 1951, S.3)

2) Vgl. Hofer, W., a.a.O., S.36

3) Diese Aufstellung wurde zur Verfügung gestellt von G. Schnez der anlässlich des 5. Plankostenlehrganges der AGPLAN am 5/7.12.1955 in Frankfurt/M.; vgl. auch Runtsch, A. "Gliederung der Kostenarten zur Erleichterung der Gemeinkostenbeurteilung" Der Betrieb 1952, S.993 ff.

in ein und demselben Betrieb für jede Kostenstelle eine individuelle Situation vorliegt und nur fallweise über die Beeinflussbarkeit entschieden werden kann. Ausserdem ist für viele Kostenarten eine scharfe Trennung in "beeinflussbare" und "nicht-beeinflussbare" nicht möglich, so dass man die Einteilung besser vornimmt als

- a) vom Verantwortlichen wesentlich beeinflussbare Kostenarten
- b) vom Verantwortlichen schwer beeinflussbare Kostenarten.¹⁾

Bei der Beeinflussbarkeit der Kosten denkt man zunächst meist nur an Einsparungen des Kostengüteranfalles im Rahmen der gegebenen Situation. So wichtig dieser Blickpunkt auch ist, darf sich die wirtschaftliche Initiative doch nicht allein darauf beschränken. Eine Erweiterung der Beeinflussbarkeit wird z.B. schon dadurch erreicht, dass dem Stellenleiter die Befugnis zur Auswahl der Stellenmitglieder und deren Verteilung auf die einzelnen Arbeitsplätze übertragen wird.²⁾ Weiterhin soll man dem Stellenleiter die Möglichkeit geben, durch grundsätzliche Umgestaltungen im Kostenverzehr, etwa durch arbeitsmässige Verfahrensänderungen, durch die Inbetriebnahme einer ursprünglich ausser Betrieb gesetzten Maschine oder durch Verbesserungen des Lichteinfalles auf die Arbeitsplätze, einsparende Kostenverschiebungen vorzunehmen. Selbstverständlich müssen solche Massnahmen durch den Betriebsleiter genehmigt werden, da nur dieser sämtliche Zusammenhänge sehen kann; aber der Stellenleiter bedarf stets des ausdrücklichen Ansports und der prinzipiellen Genehmigung für solche Einflussnahmen. Die Vorschrift, den Betriebsleiter vor internen Änderungen der Kostenstruktur hinzuzuziehen, dämpft gleichzeitig jeden übertriebenen Gestaltungsdrang, welcher die naheliegenden Kosteneinsparungen üblicher Art vergessen lässt und zum ständigen Experimentieren führen kann.

Andererseits wird in Ausnahmefällen eine im Prinzip zustehend Beeinflussbarkeit dem Stellenleiter entzogen, nämlich dann, wenn zwecks Koordination zwischen allen Kostenstellen diese

1) Staudinger, W., a.a.O., S.131 f.

2) Hofer, N., a.a.O., S.4 f.

oder jene Kostenart einer höheren Instanz unterstellt wird. In der Praxis werden in diesem Zusammenhang oft die Instandhaltungskosten genannt, weil beispielsweise hier die Dispositive über die Instandsetzungsfristen einerseits und über den Einsatz der Reparaturabteilungen andererseits der Betriebsleitung zustehen kann und damit ausserhalb des Stellenleiterbereiches liegt.

Diese Fragen also tauchen auf bei der Bestimmung der beeinflussbaren Kostenarten. Der Bereich der Beeinflussbarkeit lässt sich letztlich nur anhand des praktischen Falles feststellen. Eine Angabe wie diejenige, dass in einem Beispiel von 32 vorhandenen Kostenarten 11 unmittelbar durch die Stellenleiter beeinflussbar waren,¹⁾ besitzt daher ebenso wenig verbindlichen Aussagewert wie die obige Aufstellung der beeinflussbaren Kosten. Wichtig jedoch ist es immer, dass die Entscheidungsbefugnisse der Stelle soweit erweitert werden, wie nicht den Stellen übergeordnete Interessen eine Koordination in höherer Instanz verlangen.²⁾ Und ebenfalls ist es von Wichtigkeit, den Stellenleitern die Aufträge an die Stelle so frühzeitig bekannt zu geben, dass diesen eine langfristige Disposition möglich ist.

Aber nicht allein die Zahl der beeinflussbaren Kostenarten ist zu beachten, sondern auch deren Gewicht innerhalb der Gesamtkostensumme. Zieht man die Beeinflussbarkeit von dieser Seite, so stellt man für den Fertigungsbereich meistens fest, dass die Fertigungslöhne, Fertigungsmaterialien, Hilfslohne, Werkzeuge, Maschinenkosten, Energiekosten sowie Ausschuss und Nacharbeit die wichtigsten Posten sind, während die übrigen Kostenarten grössenmässig oft weit zurückstehen.

Grundsätzlich kann man zwar sagen, dass eine "gewisse Unwirtschaftlichkeit" des Arbeitsablaufes vorliegen muss, damit die Kosten wesentlich beeinflussbar sind.³⁾ Dabei ist jedoch folgendes zu beachten: Beim Einsatz von Einzweck-Maschinen z.B. mit vorgeschriebener Schnittgeschwindigkeit, bei zunehmender

- 1) Dirks, G. "Welche psychologischen Möglichkeiten liegen in der Plankostenrechnung?" FORFA-Briefe 1955, S.100
- 2) Vgl. auch Hax, K. "Die menschlichen Beziehungen im Betrieb als Gegenstand wissenschaftlicher Forschung" Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung 1950, S.395 ff.
- 3) Vgl. Hofer, N., a.a.O., S.6

Maschinisierung mit ihrem möglichen Extrem einer sog. "Zwangslauffertigung"¹⁾, aber auch bereits bei normaler fließender Fertigung verringert sich in der Tat die Beeinflussbarkeit seitens des einzelnen wie des Meisters bzw. Stellenleiters. Völlig ausgeschaltet ist die Möglichkeit der Einflussnahme jedoch nie, selbst nicht für einen Arbeiter am Fließband oder den Stellenleiter einer Zwangslaufproduktion, denn wenn auch dort keine Kostenunterschreitungen erreicht werden können, so ist immerhin die Einhaltung der vorgegebenen Kosten als Leistungsausdruck anzusehen. In diesen Fällen sind allerdings kaum absolute Einsparungsbeträge zu erwarten.

Solange die Mechanisierung des Arbeitsablaufes nicht zu starren Bedingungen führt, bleibt die Beeinflussbarkeit auch mit wachsender Technisierung in nahezu derselben Masse wie bei arbeitsintensiven Vorgängen bestehen. Während bei überwiegender Handarbeit die Beeinflussung der Lohnkosten im Vordergrund steht, verschiebt sich lediglich das Hauptgewicht auf die Maschinen- und Energiekosten; die Beeinflussbarkeit anderer Kostenarten wie Ausschuss- und Werkzeugkosten ändert sich mit solchen Umstellungen oft kaum. Daher gibt es generell kein Höchstmass an Mechanisierung als Obergrenze für die Leistungsmessung anhand der Abweichungen, sondern es muss lediglich geklärt werden, ob die Kosten in so starkem Masse beeinflussbar sind, dass Einsparungen zu erzielen sind, oder ob nur mit der Einhaltung der Kosten gerechnet werden kann. Diese Frage stellt sich selbst dann, wenn "Normalkosten" vorgegeben werden, die ja an sich unterschreitbar sind, in diesen Sonderfällen stark mechanisierter Arbeitsabläufe aber oft nur als "erreichbar" gelten können.

Ebenfalls hängt das Ausmass der Beeinflussbarkeit ab von dem Rationalisierungsgrad. Die Entfaltung wirtschaftlicher Initiative und damit das Vorliegen "übernormaler" Leistung wird innerhalb unrationeller Arbeitsabläufe wirksamer nach aussen hin in Form von Kosteneinsparungen sichtbar werden als die gleichgerichtete Bemühung innerhalb durchrationalisierter Arbeitsvorgänge. Namentlich für die Verschiebung der Kostenstruktur sind unrationell arbeitende Kostenstellen ergiebiger und daher Ein-

¹⁾ Kalveram, W. "Industriebetriebslehre" Wiesbaden 1948, S. 38

sparungen leichter. Deshalb ist auch unter dieser Sicht wiederum zu prüfen, inwieweit die Kosten selbst bei Normalvorgabe überhaupt überschreitbar sind. In jedem Falle aber ist in dem Grade der Einhaltung der Kosten ein Leistungsausdruck zu erkennen.

Die "Unwirtschaftlichkeit" kann demnach nicht unbesehen als Kriterium dafür gelten, ob die PKR zur Leistungsmessung geeignet ist. Die Zahl und die Arten der beeinflussbaren Kosten hängt zwar von dem Stand der Mechanisierung und der Rationalisierung ab, ebenso das Ausmass der Beeinflussbarkeit in absoluter Höhe. Jedoch sogar in den ungünstigsten Fällen, wenn nur wenige und zweitrangige Kostenarten durch die Stelle zu beeinflussen sind, kann aus den Abweichungen hervorgehen, welche Leistung der Kostenstelle zuzuschreiben ist. Ausserdem liegen in der Praxis die Bedingungen heute noch überwiegend so, dass eine durchaus genügende Beeinflussung möglich ist, um ein umfassendes Leistungsmass zu erhalten.

In diesem Zusammenhang stellt sich das Problem, aus den Abweichungsgrössen eine Leistungsskala aufzustellen. Bei isolierter Betrachtung einer einzelnen Kostenstelle lässt die Schätzung der speziellen Kostenbeeinflussbarkeit eine Leistungsbeurteilung aus den Abweichungen ohne weiteres zu. Schwierig wird das Urteil jedoch dann, wenn man die Abweichungsgrössen verschiedener Kostenstellen nebeneinander hält und eine vergleichende Wertung der Stellen untereinander anstrebt. Denn selbst wenn die Beeinflussbarkeit der Kosten artenmässig in allen Stellen gleich oder ähnlich ist, kann doch noch die absolute Höhe der möglichen Abweichungen stark variieren.

Einen Anhaltspunkt über das Ausmass der Beeinflussbarkeit kann die Veränderlichkeit der Kosten bei Beschäftigungsschwankungen geben, aber eine uneingeschränkte Parallelität ist nicht nachweisbar, da es namentlich für starr gebundene Arbeitsabläufe beschäftigungs-proportionale Kostenarten gibt, die dennoch nicht beeinflussbar sind. Einwandfrei ist die Höhe der Beeinflussbarkeit daher nur anhand analysierender Untersuchungen in allen Kostenstellen erkennbar, sowohl hinsichtlich der Kostenarten wie hinsichtlich des Grades der möglichen Beeinflussung. Aufgrund dieser Ergebnisse kann man dann den mit den absoluten Beträgen gewichteten prozentualen Anteil der beein-

flussbaren Kosten an den Gesamtkosten ermitteln, um so die durch die Gegenüberstellung der Abweichungen eingeleitete Leistungsmessung zu vervollständigen.

In der Praxis jedoch zeigt es sich, dass eine solche Verfeinerung nicht notwendig ist. Einmal würden jene Prozentsätze innerhalb homogener Fertigungsbereiche wie Metallverarbeitung, Holzverarbeitung, chemische Grundstofferzeugung etc. für den grössten Teil der Kostenstellen nahe beieinander liegen. Ebenfalls findet sich in den meisten Betrieben ein überwiegend einheitlicher Rationalisierungsgrad. Letztlich kann auch der Normal- oder Optimalbegriff in der Kostenplanung auf die jeweils anzutreffende Wirtschaftlichkeitsstufe bezogen werden, so dass eine einheitliche Basis mit angenähert gleichen Einsparungschancen gegeben ist. Dann müssen lediglich die eventuell verbleibenden extremen Fälle einzelner Kostenstellen gesondert in die Abweichungsskala eingeordnet werden.

Eine überschlägige Kontrolle dafür, dass diese Vereinfachung zu vertreten ist, kann geschaffen werden, wenn man im Soll-Ist-Vergleich die beeinflussbaren und die nicht beeinflussbaren Kostenarten jeder Stelle getrennt in zwei Gruppen ausweist.¹⁾ Sofern die Abweichungen nur global für jede Stelle insgesamt ausgewiesen werden, muss man sich mit einer einmaligen Zusammenstellung der beeinflussbaren Kostenarten begnügen. Wenn bis dahin eine Homogenität festzustellen ist, bleibt nur noch die Berücksichtigung der im allgemeinen sehr unterschiedlichen Gesamtkostensummen, die ja unter gleichen Bedingungen im Falle hoher Gesamtkosten meist leichter ebenfalls hohe Unterschreitungen zu erzielen sind als bei niedrigen Gesamtkosten. Für diesen Punkt findet sich leicht eine einheitliche Basis, wenn man den prozentualen Anteil der Abweichungen von den Gesamtkosten laut Vorgabe errechnet. Die prozentuale Über- oder Unterschreitung der Sollkosten hat einen genaueren Aussagewert für die Leistung als die absoluten Abweichungsbeträge, so dass beim Vergleich der Kostenstellen stets dieser Prozentsatz angegeben werden sollte.

1) So z.B. Staudinger, W., a.a.O., S.131 f.; - Matz, A., a.a.O., S.90; - Käfer, K., a.a.O., S.159

316 Zusammengefasste Bedingungen für die Leistungsmessung

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass folgende Voraussetzungen gegeben sein müssen, um auf der Grundlage der PKR eine Leistungsmessung durchzuführen.

- a) Die kostenmässige Planbarkeit der Arbeitsvorgänge, die nicht nur eine globale Budgetierung der Kosten, sondern verbindliche Vorgaben je Kostenart erlaubt (liegt im allgemeinen nur vor innerhalb der industriellen Massen- und Serienfertigung)
- b) Die Anwendung eines geeigneten PKR-Systems -flexible oder doppelt-flexible PKR oder Grenzplankostenrechnung- und die systemgetreue Lösung aller Teilfragen
- c) Die Durchführung eines geschlossenen PKR-Systems im gesamten Betriebsbereich
- d) Einheitlichkeit bei der Planung aller Stellen, besonders in Bezug auf den Anspannungsgrad
- e) Eine nennenswerte Beeinflussbarkeit der Kosten, die möglichst durch Übertragung zusätzlicher dispositiver Befugnisse zu erweitern ist
- f) Der ausschliessliche und umfassende Leistungsausdruck des eigentlichen Leistungsmasses: der Abweichungen auf dem Soll-Ist-Vergleich.

Der letzte Punkt wurde noch nicht behandelt und tritt erst hier neu hinzu; wegen seiner weitreichenden Problematik wird diesem Fragenkreis ein neuer Abschnitt gewidmet.

32 Der Leistungsausdruck in den einzelnen Abweichungstypen

Da einerseits die Schwerpunkte der deutschen Praxis bei der flexiblen PKR und der Grenzplankostenrechnung liegen, andererseits diese Systeme bisher als für die Leistungsmessung durchaus geeignet bezeichnet werden konnten, bildet die dort anzutreffende Dreiteilung in Preis-, Beschäftigungs- und Verbrauchsabweichungen das Gerüst der nachfolgenden Untersuchungen über die Beinhaltung der Abweichungsgrößen.¹⁾ Das Vorgehen in der voll-flexiblen PKR wird nur dann zitiert, wenn deren Besonderheiten dazu Anlass geben.

Die Verbrauchsabweichungen -so wurde bisher der allgemeinen Formulierung entsprechend gesagt- spiegeln die Leistung des Kostenstellen-Personals wider; die Preis- und Beschäftigungsabweichungen dagegen liegen ausserhalb der Beeinflussbarkeit durch die Stellen und stehen mit der personellen Stellenleistung nicht in Zusammenhang. In den Fällen, in denen nicht-leistungsbedingte Einflüsse in die Verbrauchsabweichungen einbezogen sind, werden sie durch Umlastungen zu Leistungsgrößen reduziert. Ebenso sind auch im umgekehrten Sinne Umlastungen möglich, wenn die Verbrauchsabweichungen z.B. wegen eines Planungsfehlers die Stellenleistung nicht vollständig anzeigen. Stets haben die Umlastungen als Korrektur der Abweichungsgrößen zu dienen und sind daher ein wichtiges Instrument im Rahmen der Ermittlung streng leistungsbezogener Abweichungen. Es wurde bereits darauf hingewiesen, dass die Anzahl der Umlastungen sehr beschränkt bleiben muss, um die ursprünglich objektivierten PKR-Ergebnisse nicht in zu grosser Masse subjektiven Eingriffen zugänglich zu machen. Andernfalls wäre ja die flexible und voll-flexible PKR ebenso für die Leistungsmessung abzulehnen wie die Prognosekostenrechnung und die starre PKR. Diejenigen Umlastungen, die verursacht sind durch Planungsfehler²⁾

1) Über die Möglichkeiten zur Verrechnung der einzelnen Abweichungstypen vgl. die Zusammenstellung bei Schwantag, K. "Zur Theorie und Praxis der Plankostenrechnung", a.a.O., S.76 ff.; - Diercks, H. u. Petzold, F., a.a.O., S.495 ff.; - bes. Kilger, W. "Die Verteilung der Abweichungen auf die Kostenträger innerhalb der Plankostenrechnung" Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1952, S.503 ff., und Patterson, F.K. "Die Abweichungen innerhalb der Plankostenrechnung und ihre Verteilung auf die Kostenträger" Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1955,

-versehentlich nicht geplante Kosten, nicht voraussehbare Kosten, falsch geplante Kosten- und durch abrechnungstechnische Änderungen, lassen sich durch Sorgfalt weitgehend vermeiden. Auch Umlastungen wegen lückenhafter Verantwortungsabgrenzung, die der Aussonderung der Kosten gemäss der stellenweisen Vertretbarkeit dienen, können bei eindeutiger organischer Stellenbildung ausscheiden bzw. zahlenmässig stark vermindert werden. In der Hauptsache bleiben dann nur noch Umlastungen wegen Mängeln der prinzipiellen Beinhaltung der Abweichungen, darunter vor allem die unsaubere Leistungsmessung durch die Verbrauchsabweichungen. Diese letzte Gruppe von Umlastungen dürfte besonders herausgestellt werden, wenn nun die drei Gruppen der Abweichungen auf ihren Leistungsinhalt hin analysiert werden.

321 Die Preisabweichungen

Preisabweichungen sind die Differenzen zwischen den im Soll eingezeichneten Verrechnungswerten für die Kostengüter und ihren Ist-Preisen. Die vorausschauende Festlegung der Soll-Kosten bedingt wegen der den Preisen charakteristischen Veränderlichkeit das Auftreten solcher Differenzen zwischen Soll und Ist.

Bereits im Zusammenhang mit der Katalogisierung der Kostenarten werden sowohl für alle ausserbetrieblichen Preise -Löhne, Gehälter, Rohstoffpreise, Hilfs- und Betriebsstoffpreise etc.- als auch für alle innerbetrieblichen "Preise" -Hilfsstellenumlagen- Verrechnungswerte eingesetzt,¹⁾ die im Soll wie im Ist als verbindlich gelten. Damit werden die Preisabweichungen auf den Kostenarten-Konten bereits abgefangen und treten im eigentlichen Soll-Ist-Vergleich nicht mehr auf.²⁾ Überblickt man jedoch die PKR in ihrem gesamten Ablauf, so sind neben den anderen Abweichungstypen auch die Preisabweichungen zu untersuchen, selbst wenn diese -wie ja ebenso die Beschäftigungsabweichungen- eliminiert werden.

- 1) Nur die Prognosekostenrechnung kennt keine Verrechnungswerte, sondern arbeitet mit den tatsächlich zu erwartenden Preisen.
- 2) Sofern man bei einzelnen Kostenarten, z.B. den Löhnen, davon absieht, mit Verrechnungswerten zu arbeiten, müssen eventuell auftretende Preisänderungen zwischen Soll und Ist nachträglich aus dem Soll-Ist-Vergleich eliminiert werden.

Die hier zu stellende Frage, ob in den Preisabweichungen Leistungseinflüsse enthalten sein können, ist grundsätzlich zu verneinen. Eine bejahende Antwort trifft nur indirekt für die Einkaufsabteilung zu, nämlich soweit die Differenzen zwischen Soll- und Istpreisen nicht durch Änderungen der allgemeinen Preissituation, sondern durch von der Einkaufsabteilung erwirkte Veränderungen der Einkaufsbedingungen zustande kommen. Dieser leistungsbedingte Anteil wird schwerlich aus der Gesamtsumme abzusondern sein, da sowohl einerseits die Darstellung des für die betreffende Kostenart gültigen allgemeinen Preisstandes als auch andererseits die Quantifizierung von Änderungen in der Einkaufsqualität, den Lieferbedingungen etc. Schwierigkeiten bereitet. Diese Fragen müssen hier aber nicht weiter beschäftigen, da ohnehin die Erzielung einer genauen Leistungsmessung mittels der PKR in der Beschaffungsfunktion angezweifelt wurde und dieser Bereich ausgeschaltet bleibt.

Zuweilen sieht man eine bedingte Leistungsbezogenheit der Preisabweichungen dann, wenn zwei Kostengüter A und B alternativ eingesetzt werden können und sich die Preise zugunsten von A bzw. zu Ungunsten von B verschieben, so dass dann das Kostengut A verwendet werden sollte.¹⁾ In diesem Fall würde tatsächlich eine durch wirtschaftlicheren Einsatz der Kostengüter zum Ausdruck kommende Stellenleistung in der Preisabweichung enthalten sein, falls die Disposition des Kostengütereinsatzes der Kostenstelle übertragen ist und die Preisbewegungen dort stets bekannt gemacht werden. Beides liegt aber im allgemeinen nicht vor, zumal derartige Fälle alternativer Verwendung von Kostengütern bei im übrigen gleichbleibenden Bedingungen auf sehr wenige Kostenstellen beschränkt ist.²⁾

Erst mit wachsenden Dispositionsbefugnissen des Kostenstellenleiters treten vermehrt solche Möglichkeiten auf, so z.B. mit der Auswahl der Stellenmitglieder unter dem Gesichtspunkt der Lohngruppenzugehörigkeit, mit der Entscheidung über die Verwendung von Fremd- oder Eigenenergie u.a. Aber selbst in diesen Fällen werden mit der Eliminierung der Preisabweichungen nur

) Vgl. Krauss, -, in "Fortschritte in der Planungsrechnung", Bericht der 4. Plankostentagung 1954, S. 113

) So auch Schwantag, K. "Zur Theorie und Praxis der Plankostenrechnung", a.a.O., S. 70

dann Leistungsmomente zugleich ausgeschaltet, wenn jeweils die Relation zwischen den Preisen der alternativen Kostengüter Änderungen erfahren haben. Eine solche Änderung der Preisrelation liegt z.B. vor, wenn der Tagespreis des Kostengutes A um 10%, der des Kostengutes B aber nur um 5% vom Verrechnungswert abweicht. Wesentliche Verschiebungen in diesen Relationen werden sehr selten sein, da z.B. die Entwicklung der Löhne in allen Gruppen, der Preise für Materialien, für Energiestoffe etc. jeweils parallel zu laufen pflegt. Die wenigen verbleibenden Ausnahmen können entweder unberücksichtigt bleiben oder fallweise durch Unterrichtung des Stellenleiters bzw. Umlastungen geregelt werden.

322 Die Beschäftigungsabweichungen

Die Beschäftigungsabweichungen ergeben sich als Differenz zwischen den auf die 100%-Beschäftigung bezogenen Plankosten und den der Istbeschäftigung angepassten Sollkosten. Während sie in der flexiblen und voll-flexiblen PKR tatsächlich ausgewiesen werden, treten sie in der Grenzplankostenrechnung nicht direkt auf, weil ja die Fixkosten dort ausgeklammert sind. Im Effekt aber werden in allen diesen drei PKR-Formen gleichermassen die beschäftigungsbezogenen Kostenabweichungen von den Verbrauchsabweichungen getrennt.

Die vollständige Auflösung in fixe und proportionale Kosten kann "im allgemeinen nur mit annähernder Genauigkeit erfolgen", so dass dann die Grenzen zwischen Beschäftigungs- und Verbrauchsabweichungen als "durchaus flüssig" zu bezeichnen sind.¹⁾ Auf diese Unsicherheitsfaktoren bei der Soll-Kosten-Ermittlung wurde bereits an früherer Stelle hingewiesen.²⁾ Es konnte aber festgestellt werden, dass die Verlagerung von Beschäftigungsabweichungen in den Bereich der Verbrauchsabweichungen aufgrund linearer anstatt stufenförmiger Kostenverläufe grösstenteils zu rechtfertigen ist, weil damit dem personellen Leistungsver-

1) Patterson, F.K., a.a.O., S.364

2) Besonders unter Punkt 313

auf entsprochen wird. Nicht so eindeutig wie bei den meisten sprungfixen Kostenarten liegt der Fall dann, wenn degressive oder progressive Kosten linear aufgeteilt werden. Doch insgesamt lässt sich sagen, dass die Abspaltung der Beschäftigungsabweichungen in einem die Leistungsmessung nicht grundsätzlich gefährdendem Masse zu erreichen ist.

um saubere und leistungsneutrale Beschäftigungsabweichungen zu erhalten, muss besonders darauf geachtet werden, dass die bei der Planung unterstellte Kostenentwicklung bei Über- oder Unterbeschäftigung tatsächlich im konkreten Fall eintritt. Die Dispositiven der Kostenstellen sowie der Betriebsleitung über das Verhalten bei Beschäftigungsänderungen müssen bereits im Voraus eindeutig festgelegt sein, um im Soll und im Ist übereinstimmende Voraussetzungen für den Kostenanfall zu garantieren.¹⁾ Bei Beschäftigungsrückgang z.B. kann man reagieren mit Schichtverkürzung, dem Stillstand einzelner Maschinen, Entlassungen einzelner Belegschaftsmitglieder oder Ausfalltagen.²⁾

Die Sollkosten und damit auch die Beschäftigungsabweichungen stimmen nur dann, wenn die bei der Planung angenommenen Bedingungen auch tatsächlich eingehalten werden. Erweist es sich in der konkreten Situation als zweckmässig, die vorgesehenen Dispositiven abzuwandeln, dann können entweder in der Beschäftigungsabweichung Leistungsmomente enthalten sein oder in der Verbrauchsabweichung Beschäftigungseinflüsse, und es müssen neue Sollkosten ermittelt oder Umlastungen vorgenommen werden.

Der Beschäftigungsgrad wird jeweils für die gesamte Kostenstelle im Durchschnitt ermittelt, ohne dass man berücksichtigt, ob in allen darin enthaltenen Arbeitsplätzen die gleiche Beschäftigung zu verzeichnen war. Wenn sich die Kostenstruktur an den einzelnen Arbeitsplätzen stark unterscheidet, wie dies besonders für maschinenintensive Kostenstellen zutreffen kann, dann erhält man unrichtige Sollvorgaben und falsche Beschäftigungs- und Verbrauchsabweichungen. In der Kostenplatzrechnung wird diese Fehlerquelle ausgeschaltet, und man nimmt den erhöhten

Auf diese Weise lässt sich auch die "Kostenremanenz" vgl. z.B. Steinmann, H., a.a.O., S.87 ff.) weitgehend als Störungsursache der Vorgabengenauigkeit ausschalten, so dass dann die Kostensprünge sowohl bei ansteigender als auch abnehmender Beschäftigung nicht mehr jeweils "zu spät" auftreten.
Vgl. Hofer, N., a.a.O., S.25

Arbeitsaufwand zum grossen Teil deshalb in Kauf, um eine grössere Exaktheit in dieser Hinsicht zu erreichen. Plant man jedoch die Kosten pro Stelle, dann können einwandfreie Beschäftigungsabweichungen nur gefunden werden, wenn es sich um "homogene" Stellen handelt. Bei der Festlegung der Kostenstellen ist darauf also zu achten, und es empfiehlt sich oft, einen Verantwortungsbereich in zwei oder drei Stellen aufzuteilen. Die Abgrenzung der Leistungsstellen wird dadurch nicht berührt, denn die entsprechend der Verantwortlichkeit gebildete Stelle setzt sich dann lediglich abrechnungsmässig aus mehreren kleineren Kostenstellen zusammen.

Eine möglichst genaue Abgrenzung von den Verbrauchsabweichungen vorausgesetzt, wird den Beschäftigungsabweichungen unterstellt, dass sie von der Kostenstelle selbst nicht zu vertreten sind und keinen Leistungsausdruck enthalten. Dabei geht man davon aus, dass die Ursachen für Beschäftigungsschwankungen nicht bei der jeweiligen Kostenstelle, sondern ausserhalb dieser liegen. Diese Annahme trifft auch zu, wenn die Beschäftigungslosigkeit zurückzuführen ist auf Absatzrückgang, auf Betriebsstillstand (Feiertage, Werksversammlung), auf routinemässige Instandsetzungen, auf das Fehlen von Aufträgen oder auf mangelhafte Material-, Werkzeug- und Energiebelieferung. Daneben aber gibt es auch Ursachen der Beschäftigungslosigkeit wie mangelhafte Vorsorge des Kostenstellenleiters oder einzelner Mitglieder, mangelhafte oder falsche Instruktionen durch den Stellenleiter, Beschädigung einer Maschine oder anderer Arbeitsvorrichtungen, selbstverschuldete Wasser- oder Feuerschäden etc.¹⁾, die eigentlich von der Kostenstelle zu verantworten wären.

Die Beschäftigungsabweichungen werden aber meist nicht genau auf ihre Ursachen hin analysiert, so dass sie demnach durchaus Leistungseinflüsse enthalten können. In den aufgezählten und weiteren gleichartigen Fällen wird die Verantwortlichkeit nur insofern berücksichtigt, als ja stets bei niedrigen Beschäftigungspunkten die Möglichkeit zu Kostenunterschreitungen, d.h. zu positiven Verbrauchsabweichungen, in geringerem Masse gegeben ist als bei hohen Beschäftigungsgraden. Der gradlinig

1) Käfer, K., a.a.O., S.207 f.

angenommene Verlauf der sprungfixen Kosten -namentlich der personellen Gemeinkosten- begründet diese Unterschiedlichkeit, weil z.B. das Meistergehalt sowohl bei 90% wie 110% Beschäftigung in gleicher Höhe im Ist auftritt, während das Soll bei 90% niedriger liegt als bei 110%. Zwar kann der bei 90% ausgewiesene Leistungsrückgang des Meisters erzwungen sein infolge von nicht vertretbaren Ursachen des Beschäftigungsabfalls, aber in den Fällen einer selbstverschuldeten Beschäftigungslosigkeit wirkt sich die Verantwortlichkeit auf diesem indirekten Wege gleichermassen aus. Ein vollständiges Äquivalent ist damit nicht gegeben, denn eine durch die Kostenstelle verschuldete Beschäftigungsabweichung würde stets einen weitaus höheren Betrag ausmachen. Jedoch die Berücksichtigung der vollen Verantwortlichkeit in diesen Fällen würde eine übertriebene Strenge des Leistungsmasses bedeuten. Gleichwohl findet sich in manchen Betrieben die Handhabung, dass einwandfrei feststellbare selbstverschuldete Beschäftigungsabweichungen isoliert und der Kostenstelle in gleicher Weise wie Verbrauchsabweichungen gutgeschrieben oder belastet werden.

Neben diesen Fällen aussergewöhnlicher Ursachen für leistungsbedingte Beschäftigungsabweichungen können auch im Rahmen des normalen Arbeitsablaufes Leistungseinflüsse enthalten sein: Als Planungsbezugsgrösse dienen entweder "Leistungseinheiten" im Sinne des Arbeitsergebnisses oder Grössen der Aufwandsseite wie Fertigungslöhne, Fertigungsstunden, Materialverbrauch, Maschinenstunden etc.¹⁾ Da auch die Beschäftigungshöhe an der Planungsbezugsgrösse gemessen wird, indem die Sollkosten auf die jeweilige Höhe der Planungsbezugsgrösse bezogen werden, können Leistungseinflüsse von dieser Seite her in die Beschäftigungsabweichung eindringen.

Wenn als Planungsbezugsgrösse "Leistungseinheiten" verwendet werden und z.B. eine 90%-Beschäftigung ermittelt wird, dann unterstellt man dem 10%igen Beschäftigungsverlust eine nicht vertretbare Ursache. Möglicherweise aber sind diese 10% da-

1) Vgl. die ausführlichen Untersuchungen bei Steinmann, H., a.a.O., S.59 ff.; - ausserdem Käfer, K., a.a.O., S.162 ff., - und Tigges, H., a.a.O., S.196; - für kombinierte Planungsbezugsgrössen vgl. Michel, E., a.a.O., S.53

durch begründet, dass in der Kostenstelle das Arbeitstempo verringert wurde, und bei normaler Leistung hätte sehr wohl eine 100%-Beschäftigung erreicht werden können. Soweit die einzelnen Stellenmitglieder im Akkord arbeiten, wäre mit einer solchen Leistungsverringerung das Herabsinken auf dem Mindestlohn verbunden,¹⁾ so dass diese Gefahr dann weniger nahelegt. Beim Arbeiten im Zeitlohn ist es aber in der Realität durchaus möglich, dass der Beschäftigungsgrad aus Leistungsgründen sinkt, wobei es nicht ausgeschlossen ist, dass dennoch gleichzeitig in Form einer Kostenüberschreitung in Bezug auf die angepassten Sollkosten und der damit verbundenen positiven Verbrauchsabweichung eine Mehrleistung ausgewiesen wird.

Ebenso kritisch liegt der Fall dann, wenn die Planungsbezugsgrösse der Aufwandsseite entnommen wird. Geht man z.B. von den Fertigungsstunden oder dem Materialverbrauch aus, ohne dass jeweils zwischen dieser Grösse und den "Leistungseinheiten" strenge Proportionalität besteht, dann kann trotz gleichbleibender Beschäftigung eine geminderte Leistung der Stelle vorliegen. Diese Minderleistung wird deshalb nicht in den Verbrauchsabweichungen ausgewiesen, weil ja die Sollkosten dennoch für die z.B. an der erreichten Stundenzahl gemessenen Beschäftigung festgelegt werden. Es kann aber auch der umgekehrte Fall eintreten, dass die betreffende Aufwandsgrösse infolge erhöhter Leistung verringert wird und dieser Mehrleistung trotzdem eine negative Verbrauchsabweichung gegenübersteht, weil die Sollkostenvorgabe entsprechend verringert wurde.

In allen diesen Fällen ist dann die Beschäftigungsabweichung nicht frei von positiven oder negativen Leistungseinflüssen.²⁾

"Jede Veränderung auf der Leistungsseite wirkt sich also in der Beschäftigungsabweichung aus, und zwar immer dann, wenn die Istleistungsmenge und die Istarbeitszeit nicht der in der Kostenplanung festgelegten Proportion entsprechen".³⁾

-
- 1) Vorausgesetzt, dass bei 90%-Beschäftigung bereits eine durchschnittliche Verkürzung der akkordierten Stückzeit auf den Mindestsatz vorliegt, andernfalls sind die Prozentsätze entsprechend zu variieren.
 - 2) Vgl. auch Michel, E., a.a.O., S.300
 - 3) Gälweiler, A. "Die Auswertung der Ergebnisse beim Abrechnen mit Plankosten", in "Fortschritte in der Planungsrechnung" Bericht der 4. Plankostentagung 1954, S.55.

Bei der Planung legt man oft nicht ausschliesslich die "Leistungseinheiten" oder ausschliesslich z.B. die "Arbeitszeit" fest, sondern kombiniert beide in der "Planleistung", z.B. 500 Stück in 200 h/Monat. Die dargelegten Unstimmigkeiten im Ausweis der Beschäftigungsschwankungen resultieren dann eben daraus, dass sich zwei derartige Einzelmasse nicht notwendigerweise proportional verhalten, wie man bei der Planung unterstellen muss. Ein anderer Vorschlag zur Ausschaltung solcher Störungseinflüsse geht dahin, die Sollkosten für die Istarbeitsmenge und die Istarbeitszeit getrennt aufzustellen, um damit eine sog. Leistungsabweichung zu erhalten.¹⁾ Man geht dabei so vor, dass entweder der für die Veränderung der "Leistungsmenge" ermittelte Fixkostenanteil in derselben Höhe für die Veränderung der Arbeitszeit angewendet wird oder umgekehrt. Da man aber für diese beiden Planungsbezugsgrundlagen im Falle getrennter Bestimmung der Kostenveränderlichkeit unterschiedliche Entwicklungen des Fixanteiles feststellen würde, kann man nicht einfach den gleichen Prozentsatz fixer Kosten für beide Bezugsgrundlagen einsetzen. Teilen sich z.B. die Gesamtkosten von DM 1.000.-- in DM 800.-- proportionale und DM 200.-- fixe Kosten unter Zugrundelegung der Leistungsmenge als Beschäftigungsgrad, dann betragen zwar die Sollkosten bei 90% "Mengenbeschäftigungsgrad" ($200 + 720 =$) DM 920.--, bei gleichzeitig 95% "Zeitbeschäftigungsgrad" aber nicht unbedingt ($200 + 760 =$) DM 960.--. Mit dieser "Leistungsabweichung" werden in anderer Weise Ungenauigkeiten im Ausweis der Verbrauchsabweichungen hervorgerufen,²⁾ so dass nicht weiter auf diese Form eingegangen wird.

Man kann die Fälle, in denen eine Kostenabhängigkeit von nur einem Faktor nicht besteht, sondern ein Teil der Kosten von einem zweiten Faktor abhängt, nur exakt lösen, indem man beide Faktoren getrennt in die Planung einbezieht und je einen Sollkosten-Vergleich durchführt.³⁾

) Gälweiler, A., a.a.O., S.56. Der Begriff "Leistungsabweichung" bei Matz, A., a.a.O., S.131 ff., stimmt nicht ganz mit der hier beigegebenen Beinhaltung überein.

) Vgl. die Kritik von Patterson, F.K., a.a.O., S.359 ff.

) Patterson, F.K., a.a.O., S.363; - so auch die Beispiele bei Plaut, H.G. "Die Grenz-Plankostenrechnung", a.a.O., S.351; - Wille, F., a.a.O., S.28

Wenn die "leistungsabhängigen" Kosten der an den "Leistungseinheiten" gemessenen Beschäftigung zugeordnet werden, die zeitabhängigen Kosten der Beschäftigung laut Aufwandsseite, dann sind klare Beschäftigungsabweichungen erreichbar, sofern nicht vielleicht noch ein dritter Faktor eine Rolle spielt.

In der Praxis werden aus Vereinfachungsgründen diese Fehlerquellen meist nicht berücksichtigt, so dass die Beschäftigungsabweichungen nicht ganz freizusprechen sind von Leistungseinflüssen. Bedenkt man auch die übrigen Möglichkeiten der Störungsursachen -wie sie vorher genannt wurden-, dann kann man zwar sagen, dass die Kostenstellen "in der Regel" nicht verantwortlich sind für die Beschäftigungsabweichungen¹⁾ und dass mit deren Abspaltung von den Verbrauchsabweichungen den Stellen in ihrer Beurteilung "volle Gerechtigkeit" widerfährt,²⁾ aber die Beschäftigungsabweichungen müssen immerhin überschlägig nachgeprüft werden, ob sie im wesentlichen leistungsfrei sind. Eine Reihe von störenden Unsicherheitsmomenten beeinträchtigt oft den Ausweis exakter und nicht-leistungsbedingter Beschäftigungsabweichungen.

323 Die Verbrauchsabweichungen

Die Verbrauchsabweichungen ergeben sich aus der Gegenüberstellung der Sollkosten und der Istkosten. Sie gelten als derjenige Abweichtungstyp, in welchem die personelle Leistung der Kostenstelle zum Ausdruck kommt, doch gegen diese uneingeschränkte Verbindung lassen sich einige Bedenken einwenden.

Die Genauigkeit der Verbrauchsabweichungen hängt zunächst davon ab, inwieweit eine genaue Ausscheidung der Beschäftigungsabweichungen gelungen ist. Wie aber eben bei der Behandlung der Beschäftigungsabweichung festgestellt wurde, sind oft Überschneidungen zwischen diesen beiden Abweichtungstypen möglich, deren Ausschaltung nicht immer mit absoluter Sicherheit gelingt.

- 1) Schwantag, K. "Zur Theorie und Praxis der Plankostenrechnung" a.a.O., S. 76
- 2) Diercks, H. u. Petzold, F., a.a.O., S. 493

und auch nicht immer versucht wird.

Damit alle Ausseneinflüsse von den Verbrauchsabweichungen ferngehalten werden und nur Mengenabweichungen zum Ausweis kommen, müssen alle veränderlichen Kostengüterpreise mit Verrechnungswerten angesetzt sein, die über die Planperiode beibehalten werden. Sind entweder keine Verrechnungswerte eingesetzt oder empfiehlt es sich aus kalkulatorischen Gründen, kurzfristige Änderungen der Verrechnungswerte vorzunehmen, dann müssen diese Einflüsse der Preisseite retrograd eliminiert werden, um im Hinblick auf die Verantwortlichkeit der Stellen vergleichbare Soll- und Istkosten und damit gerechte Verbrauchsabweichungen zu gewährleisten.

Wegen der Verzahnung aller Kostenstellen und Betriebsbereiche untereinander sind in den Verbrauchsabweichungen auch Leistungseinflüsse enthalten, die nicht von der betreffenden Kostenstelle ausgehen. Zu der Einhaltung oder gar Unterschreitung der Sollkosten in einer Stelle müssen sämtliche Abteilungen beitragen, so im Falle einer Fertigungsstelle: die Arbeitsvorbereitung durch Ausarbeitung der Unterlagen, der Einkauf durch die Bereitstellung der Rohstoffe, die Hilfsbetriebe durch die regelmässige Zulieferung ihrer Stoffe, die vorgelagerten Kostenstellen durch die rechtzeitige Übergabe einwandfreier Halbfabrikate, die Reparaturabteilungen durch die sorgfältige und termingerechte Ausführung der Instandsetzungen etc.¹⁾ Eine Kostenüberschreitung oder -unterschreitung geht daher meist nur zum Teil auf die Kostenstelle selbst zurück, während viele Faktoren von aussen zu der Abweichungsgrösse beitragen. Eine genaue Zuordnung der Abweichungsanteile auf die Vielzahl der mitverantwortlichen Kostenstellen ist nicht durchführbar. Würde man trotzdem diese üblicherweise auf Beiträgen anderer Stellen beruhenden Abweichungsbestandteile auszuklammern versuchen, so wäre das allerdings auch nicht gerecht, weil auch die betreffende Kostenstelle wiederum auf andere Kostenstellen einwirkt: denn, obwohl die Qualität jeder Arbeitsausführung und der

) Vgl. Gälweiler, A., a.a.O., S. 51 f.; - dazu auch die Kritik von Kampschulte, F. "Einzelleistung-Gruppenleistung-Gemeinschaftsleistung" in "Leistungsbeteiligung und Miteigentum", Der Neue Betrieb Schriftenreihe Nr. 2, S. 33 ff.

Arbeitsbereich selbst genau festgelegt ist, besteht hier doch eine begrenzte Variationsmöglichkeit; es sei nur erinnert an die Qualitätsstreuung innerhalb der gesetzten Toleranzen, an die Stapelung der weitergegebenen Halbfabrikate, an die Ausführung der in der Stelle vorzunehmenden Schreibarbeiten und an die gegenseitige Hilfeleistung der Stellen untereinander bei geringfügigen Anlässen. Auch von der betreffenden Stelle erwartet man ein optimales Handeln im Hinblick auf die übrigen Stellen, so dass sie sich andererseits auf das reibungslose Funktionieren der anderen Stellen verlassen können muss. Die normalen ausserhalb liegenden Ursachen der Kostenunterschreitungen werden sich jeweils zwischen den Stellen untereinander ausgleichen. In diesem Sinne darf die Kostenstelle jede auch nicht erwarten, dass ihr geringe Mehrkosten, die in dieser Ebene begründet sind, entlastet werden.

Anders jedoch ist es bei ausserordentlichen Verschiebungen zwischen den Kostenstellen und Funktionsbereichen. Im wesentlichen handelt es sich hier um innerbetriebliche Aufträge, wie z.B. eine Kostenstelle die Nacharbeit für eine vorgelagerte Stelle ausführen muss, ohne dass die Planung bereits davon ausgeht; oft ist auch der Fall gegeben, dass sonstige zusätzliche Aufgaben oder Arbeitsvorgänge durchzuführen sind. In diesen Fällen müssen die Mehrkosten der Kostenstelle durch Umlastungen ausgeschaltet und evtl. der verursachenden Stelle zugeschrieben werden. Andererseits müssen auch von aussen bedingte ausserordentliche Einsparungen aus dem Soll-Ist-Vergleich ausgeklammert werden. Derartige Umlastungen haben stets konkrete Ursachen, so dass sie im allgemeinen leicht begründet und qualifiziert werden können.

Abgesehen von den bisher behandelten Abgrenzungsschwierigkeiten ist die Verbrauchsabweichung überdies rechentechnisch eine Residualgrösse, und es sammeln sich in ihr sämtliche Posten an, die auf Unstimmigkeiten zwischen der Vorgabe und den Istkosten beruhen. Die hier gestellte Frage, ob auch nicht-leistungsbedingte Grössen darin enthalten sein können, muss grundsätzlich bejaht werden.

Es schlagen sich alle Ungenauigkeiten der Planung in den Verbrauchsabweichungen nieder, soweit sie nicht schon in den Be-

schäftigungsabweichungen eingeschlossen sind. Wenn die Planungsfehler bekannt sind, können sie ohne weiteres durch Umlastungen ausgeschaltet werden, wie schon betont wurde. Im übrigen aber sind diese Ungenauigkeiten in der Grösse der Verbrauchsabweichungen eingeschlossen. Bei richtiger Durchführung der PKR können nach den Einführungsperioden solche Fehler aber in sehr begrenztem Rahmen bleiben.

Daneben sind auch alle diejenigen Mehr- oder Minderkosten in den Verbrauchsabweichungen enthalten, die aus aussergewöhnlichen, einmaligen Eingriffen übergeordneter Instanzen resultieren, so etwa aufgrund der Ausführung von Arbeiten in Vertretung anderer Kostenstellen oder dispositiver Änderungen des geplanten Kostengüterverbrauches. Hier helfen wiederum nur Umlastungen, die ebenfalls stets eine konkrete Grundlage finden in der Anordnung an die Kostenstelle zur ausserplanmässigen Verhaltensweise.

Schliesslich wirken sich alle Veränderungen des Arbeitsablaufes und seiner Bedingungen in den Verbrauchsabweichungen aus. Soweit diese Veränderungen von der Kostenstelle vorgenommen werden im Rahmen der ihr zugestandenen Beeinflussbarkeit, dürfen die Verbrauchsabweichungen selbstverständlich nicht berichtigt werden. Davon abgesehen aber liegen hier eine Reihe von Ursachen, die den Leistungsausdruck der Verbrauchsabweichungen stören. Im wesentlichen handelt es sich um Verfahrensänderungen¹⁾ und Änderungen der internen Auftragsgrössen. Die Berücksichtigung dieser Störungsursachen ist -im Vergleich zur flexiblen und zur Grenzplan-kostenrechnung- in der voll-flexiblen PKR insofern leichter, als dort ja bereits mit den auf den Kostenplatz bezogenen Vorgaben solche Anpassungen vorgesehen sind. Soweit sich die Istkosten durch diese Veränderungen zugunsten der Kostenstelle vermindern, kann man namentlich bei Verfahrensabweichungen die kleineren Beträge übergehen, weil die Stelle auch die Mehrbelastung durch die Umstellung und besonders durch die Gewöhnung an die veränderte Situation zu tra-

1) Darunter fallen sowohl die Substitutionen einzelner Kostenarten als auch rationalisierende oder qualitätsverbessernde Eingriffe.

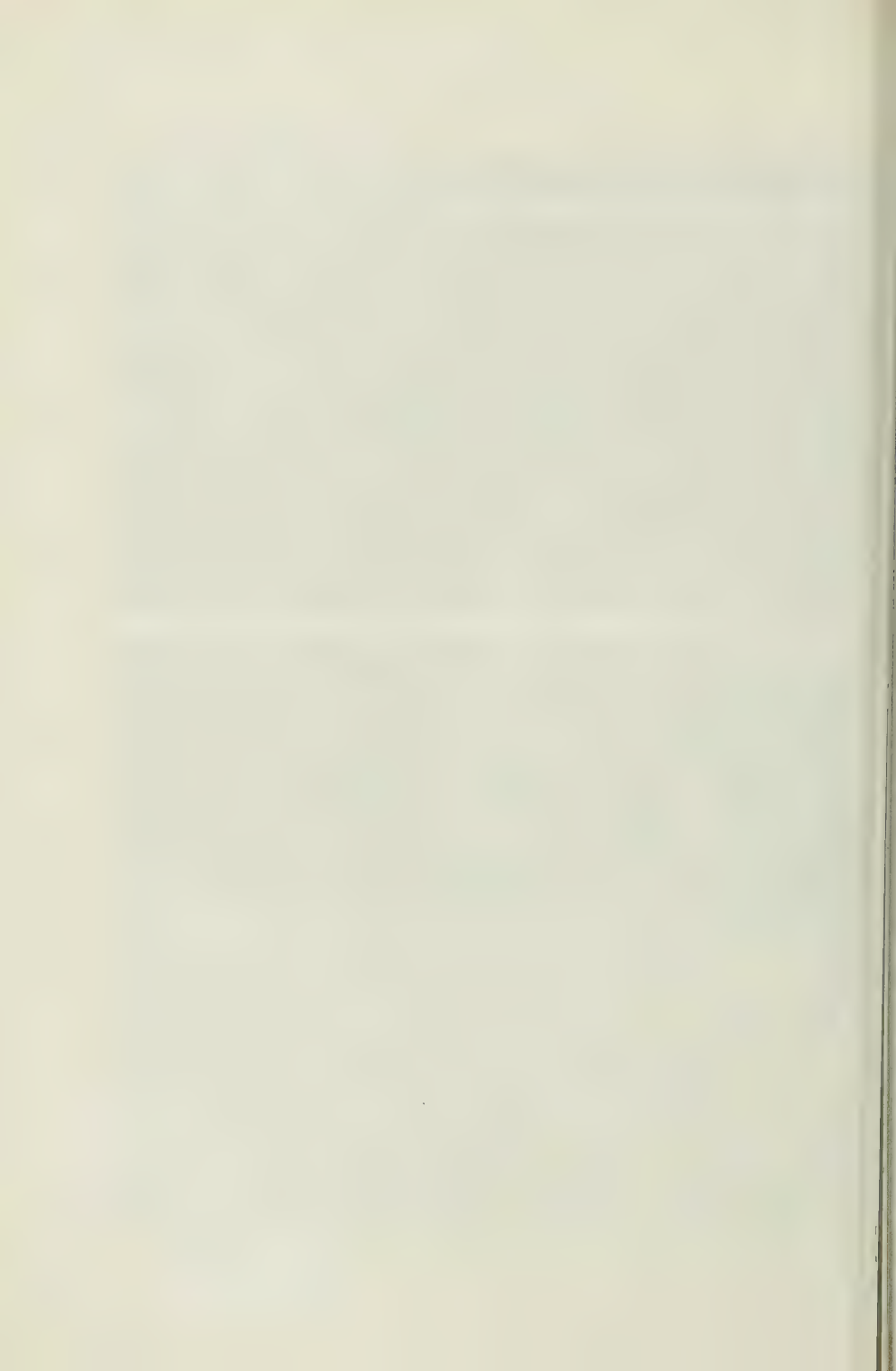
gen hat. Auf diese Weise schafft man eine positive Einstellung gegenüber derartigen Änderungen, welche ja sonst oft auf Widerstände stossen. Wenn die Kostenwirkung jedoch für die Stelle nachteilig ist, sowie wenn es sich um grössere Kostensummen handelt, soll man dagegen diese Einflüsse ausschalten. In der flexiblen PKR und in der Grenzplankostenrechnung gelingt dies gegebenenfalls durch die Abwandlung einzelner Vorgaben, besonders wenn mehrere Bezugsgrössen pro Stelle eingesetzt sind oder aber durch Neuplanungen bei Verfahrensänderungen und Alternativplanungen der auftragsabhängigen Kosten bei verschiedenen Auftragsgrössen; in der voll-flexiblen PKR sind entsprechende Abwandlungen der Platzkostensätze vorzunehmen. In allen drei Formen lassen sich diese Berichtigungen auch durch Umlastungen vornehmen, obwohl hier deshalb eine Gefahrenquelle vorliegt, weil die Objektigkeit der quantifizierten Umlastungsgrössen bezweifelt werden kann.

Dieser in der Theorie so ausführlich behandelte Fragenkreis nimmt meist in der Praxis keinen ebenso breiten Raum ein. Innerhalb der Fertigungsprozesse treten ständig Änderungen auf, welche einerseits die Kosten senken aufgrund rationalisierender Massnahmen, andererseits die Kosten erhöhen aufgrund von Qualitätsverbesserungen der Fabrikate. Zum grossen Teil also neben sich beide Tendenzen auf, wie schliesslich die periodenweisen Neuplanungen beweisen. Bei aussergewöhnlichen Eingriffen sowie bei nichtgeplanten Auftragsgrössen lassen sich in Anlehnung an die seitherigen Werte binnen kurzem neue Vorgaben ermitteln. Ein Hinderungsgrund für die Leistungsmessung ist mit diesen Änderungsursachen nicht gegeben, solange sie Ausnahmen bleiben und individuell zu erfassen sind. In der Praxis geht man üblicherweise derart vor, dass Änderungen zu Lasten der Kostenstelle streng erfasst und ausgerechnet werden; die Änderungen zugunsten der Stelle dagegen berücksichtigt man nur, soweit es sich um grössere Beträge handelt, während man die kleineren Beträge als Kompensation zu den mit der Umstellung verbundenen Mehrbelastungen nicht eliminiert. Damit bleibt einerseits der Arbeitsaufwand der Planungsstellen begrenzt,

zum anderen wird die Leistungsmessung nur unerheblich und nur zugunsten der Kostenstellen gestört.

Etwas aber ist noch zu beachten: In der Praxis tritt zuweilen der Fall ein, dass die Kosten über der Vorgabe liegen, diese Überschreitung aber von der Kostenstelle damit begründet wird, die Qualität der Arbeitsergebnisse habe sich wesentlich verbessert. Solche Qualitätsverbesserungen lassen sich selbstverständlich nicht exakt quantifizieren, so dass damit subjektive Momente in den Leistungsausdruck getragen werden. Um hier eine grundsätzliche Regelung zu treffen, wird man vereinbaren müssen, dass nur in den Fällen wirklich nachweisbarer Qualitätsverbesserungen die Vorgabe entsprechend korrigiert wird. Völlig ablehnen sollte man derartige Wünsche nach Vorgabeänderungen nicht, damit das positive Bestreben zu Qualitätsverbesserungen der Erzeugnisse seitens der Kostenstellen wach gehalten wird.

Unbedingt gerecht ist also der Leistungsausdruck der Verbrauchsabweichungen nicht, da einzelne subjektive und nicht genau zu berücksichtigende Einflüsse wirksam bleiben, welche niemals völlig auszuschalten sind. Dem Wesen nach sind die Verbrauchsabweichungen ein Leistungsmaßstab, und wenn man sich der Störungsursachen -namentlich auch im Bereich der Beschäftigungsabweichungen- bewusst bleibt und in einem ausreichenden Masse berücksichtigt, ist ihr Aussagewert zur Leistungsmessung im allgemeinen als zuverlässig zu bezeichnen.



DIE LEISTUNGSBETEILIGUNG AUF DER GRUNDLAGE DER PLANKOSTENRECHNUNG

1 Vorfragen

Nachdem die für die Leistungsmessung besonders interessierenden Merkmale der PKR behandelt wurden, kann nun die Leistungsbeteiligung auf der Grundlage der PKR dargestellt werden. In diesem Zusammenhang sind einige Fragen an den Anfang zu stellen, welche bei allen Formen der auf der PKR basierenden Beteiligung auftreten, um erst daran anschliessend den eigentlichen Einbau der PKR in die Beteiligung aufzuzeigen.

11 Die Verbrauchsabweichungen als Leistungsmaßstab für die Beteiligung

In dem Kapitel über die Bedingungen der Leistungsbeteiligung¹⁾ wurden zusammenfassend fünf Erfordernisse genannt, die in Bezug auf die Basis der Leistungsbeteiligung generell vorauszusetzen sind. Anhand dieser fünf Bedingungen müssen zunächst die aus der PKR hervorgehenden Verbrauchsabweichungen auf ihre Brauchbarkeit als Beteiligungsgrundlage überprüft werden.

Zunächst wird hier eine "Gliederung des Betriebes in Arbeitsgruppen als Leistungseinheiten" erreicht, indem in der PKR die Kostenstellen unter dem Gesichtspunkt der Verantwortungsabgrenzung gebildet oder zusammengefasst werden;²⁾ die Kostenplatzrechnung gliedert zwar die Vorgabe noch weiter auf, doch die in der Praxis übliche Addition aller Platzvorgaben zu einer Kostenstellensumme führt auch hier zu der Bildung von Arbeitsgruppen.

Weitens ist ein "alle wichtigen Leistungsfaktoren enthaltender

¹⁾ Vgl. S. 92 f.

²⁾ "Ganz konkrete Möglichkeiten zur Intensivierung der Gruppenpflege im Betriebe erblicke ich z.B. in dem Zusammenhang mit der Plankostenrechnung" (Bornemann, E. "Gruppenarbeit im Betrieb", a.a.O., S.54)

Masstab" gefunden, da sämtliche Kostenarten -zumindest alle beeinflussbaren- im Soll-Ist-Vergleich aufgeführt sind. Einzelne Kostenarten, wie z.B. die Instandsetzungskosten, klammert man allerdings zuweilen aus, doch wenn man sich der Mühe unterzieht, auch diese einwandfrei zu planen und abzugrenzen, kommen alle Kostenarten und ihre Veränderungen zum Ausdruck. Einzig die Qualität des Arbeitserzeugnisses wird nur insoweit berücksichtigt, als sie im gesetzten Toleranzbereich bleibt, während ausserordentliche Verbesserungen nicht automatisch auszuweisen sind, sondern fallweise durch Umlastungen anerkannt werden müssen.

Drittens liegt eine "möglichst weitgehende Aufteilung des Leistungsmasses entsprechend den einzelnen Merkmalen" vor, da die Kostenbeobachtung anhand der einzelnen Kostenarten vollzogen wird. Teilweise werden zwar die Abweichungen nur für die gesamte Kostensumme pro Stelle errechnet,¹⁾ doch die artenweise Planung der Kosten erlaubt immer eine überschlägige Ermittlung der Verbrauchsabweichung je Kostenart,²⁾ wie sie im allgemeinen zumindest für die Kostenschwerpunkte vorgenommen wird.

Viertens werden "analytisch ermittelte Normalleistungen als Sollgrössen" vorgegeben, soweit man Normalkosten plant. Bei Optimalkosten liegt ebenfalls eine analytische Ermittlung vor, das Normalmass dagegen muss erst durch die Festlegung der normalen Kostenüberschreitung gefunden werden. Im Effekt kommt man auch auf dem zweiten Weg zu der Vorgabe einer analytisch ermittelten Normalleistung.

Fünftens erhält man "ein in Geldeinheiten ausgedrücktes Leistungsmass", so dass scheinbar eine subjektive Bewertung zur Umrechnung in Geldbeträge entfallen kann. Der bei der Über- oder Unterschreitung der Kosten ausgewiesene Geldbetrag stimmt jedoch mit den effektiven Beträgen zunächst schon nicht überein, weil alle Kostengüter mit Verrechnungswerten angesetzt sind. Bei der Einsparung von Material, Löhnen etc. werden nur die Verrechnungswert-Beträge als Verbrauchsabweichungen ausge-

1) So besonders bei Anwendung des Stufenplanverfahrens, aber selbst dort werden die Kosten für die 100%-Beschäftigung artenweise geplant.

2) Dazu Käfer, K., a.a.O., S.194 ff.

iesen. Auch bei der Einsparung zwischenbetrieblicher Leistungen entstehen infolge der Verrechnungswerte Ungenauigkeiten im Hinblick auf die absolut eingesparten Beträge. Beträgt z.B. der Verrechnungssatz für den selbsterzeugten Strom 0,06 DM/kwh und ist der proportionale Kostenanteil bei der Stromerzeugung 50%, dann dürften im Falle einer Einsparung (Mehrverbrauch) von 10 kwh nur 0,30 DM gutgeschrieben (belastet) werden, während jedoch tatsächlich im Soll-Ist-Vergleich 0,60 DM erscheinen.¹⁾ Mit diesem Beispiel wird offenbar, dass es sich bei den Geldbeträgen der Verbrauchsabweichungen nur um ein Mengenmass handelt und nicht um einen ökonomischen Ausdruck. Diese Beschränkung gilt besonders im Hinblick darauf, dass bei Über- oder Unterschreitungen der Kosten meist auch die gefertigten Stückzahlen verändert werden, wodurch dann gleichzeitig zusätzliche Umsatzerlöse oder -verluste im Absatzbereich entstehen können.¹⁾ Die Einbeziehung solcher Marktauswirkungen wird für die Leistungsbeteiligung ohnehin abgelehnt, so dass also hierin kein Nachteil zu sehen ist. Aber aus dem vorausgegangenen Beispiel geht zugleich hervor, dass der Geldausdruck nicht die absoluten Beträge enthält, sondern nur ein Vergleichsmaßstab sein kann. Der fünften Forderung der Leistungsbeteiligung wird bei Verwendung der PKR daher nicht entsprochen.

Insgesamt weisen die Verbrauchsabweichungen erhebliche Vorteile auf gegenüber den sonstigen Leistungsmaßstäben, die als Beteiligungsbasis Verwendung finden. Im Vergleich zu anderen Kostenmaßstäben wird hier eine Verfeinerung besonders dadurch erreicht, dass die Beschäftigungsschwankungen automatisch berücksichtigt werden und auch weitere Störungseinflüsse auf die Soll-Ist-Genüßerstellung bedeutend leichter auszuschalten sind.²⁾ Im

¹⁾ Vgl. Krebs, F. "Aussagekraft und Grenzen der Plankostenrechnung" Der Betrieb 1952, S. 475 ff. und S. 638 ff.; - dazu auch die Entgegnungen von Neumayer, W.W. "Aussagekraft und Grenzen der Plankostenrechnung", Der Betrieb 1952, S. 577 ff. und S. 742 ff.

²⁾ Bei der PKR werden die Pfennigbeträge meist abgerundet, wodurch die Abrechnung vereinfacht wird. Die Verbrauchsabweichungen werden hiermit nur unerheblich beeinträchtigt. Im übrigen ist auch bei den sonstigen zusammengesetzten Leistungsmaßstäben anhand der Kosten diese Abrundung zu empfehlen, um die Rechnungen zu vereinfachen. (Slanina, E.W. "Mitarbeiter-Beteiligung im Rahmen einer kurzfristigen Lagen-Vergleichsrechnung", a.a.O., S. 515, berichtet z.B., dass der Verzicht auf Pfennig-Genauigkeit eine Ersparnis von 20% der Schreibkosten erbrachte.)

Vergleich zu denjenigen Leistungsmassen, die auf einer Inbeziehungsetzung von Kosten und Produktionswert aufgebaut sind oder aus einer für diesen Zweck gestalteten kurzfristigen Erfolgsrechnung entnommen werden, kann die Flexibilität gemäss dem Beschäftigungsgrad nicht als unterscheidendes Positivum geltend gemacht werden, weil dort ebenfalls eine diesbezügliche Anpassung vorliegt. Aber im Hinblick auf die Ausschaltung sonstiger Einflüsse wie Auftrags- und Verfahrensänderungen ist die PKR vorzuziehen, denn durch die Aufgliederung in Kostenarten sind genauere Anhaltspunkte für Abänderungen bzw. Umlastungen gegeben. Bei den nicht nach Kostenarten untergliederten Leistungsmessungen liegen auch keine analytisch ermittelten Normalvorgaben vor, so dass der PKR ebenso in diesem Punkt eine besondere Eignung zuzusprechen ist.

Im Verlaufe der Darstellung über die PKR als Mittel zur Leistungsmessung und über den Leistungsausdruck der einzelnen Abweichungstypen wurde deutlich, dass vielerlei Ermessensfragen, Alternativlösungen und Entscheidungsfreiheiten bei der Errechnung der Verbrauchsabweichungen vorzufinden sind. Oftmals musste die Brauchbarkeit der PKR zur Leistungsmessung von der konkreten Handhabung abhängig gemacht werden. Die Objektivität des Leistungsmaßstabes leidet unter diesen Einflüssen selbstverständlich, aber wenn man den übrigen Leistungsmassen nachspürt, so wird man erkennen, dass bei der PKR ein relativ hoher Objektivitätsgrad anzutreffen ist. Man darf nicht kritisch von der Absolutheit der Verbrauchsabweichungen überzeugt sein, denn erst nach verständnisvoller und erfahrungsreicher Nachprüfung der Abweichungsgrößen sind diese als echter Leistungsausdruck zu werden. Innerhalb einer solchen Begrenzung kann man sich jedoch auf den Ausweis der Verbrauchsabweichungen verlassen, wenn man die Leistung der Belegschaft zahlenmässig zu erfassen sucht.

Die genormten Kosten werden den Istkosten gegenübergestellt, wodurch man die Wirtschaftlichkeit des Leistungsprozesses erkennen kann.¹⁾ Bei dieser Gegenüberstellung kommen aber lediglich die Einsparungen an den auf die Beschäftigungsstufe bezo-

1) Dazu ausführlich Mellerowicz, K. "Anwendung", a.a.O., S. 216

enen Sollkosten zum Ausdruck, während die bei Mehrbeschäftigung als Kostendegression pro Stück und bei Minderbeschäftigung als Kostenprogression bekannte Erscheinung mit den Beschäftigungsabweichungen abgespalten wird. Da die Ursachen für Beschäftigungsänderungen überwiegend nicht bei der Leistungsstelle liegen, sondern im unternehmerischen Bereich,¹⁾ ist die Ausschaltung dieser Wirkungen auch aus der Grundhaltung der Leistungsbeteiligung heraus gerechtfertigt. Nochmals sei betont, dass sich die Beschäftigungsschwankungen allerdings indirekt auswirken infolge der Proportionalisierung sprungfixer Kosten, aber ein absichtlicher Zusammenhang zwischen den Verbrauchsabweichungen bzw. den Beteiligungssummen und den Beschäftigungsschwankungen besteht nicht.

Als nachteilig muss es empfunden werden, dass die Verbrauchsabweichungen nur im Bereich der industriellen Serien- und Massenfertigung als zuverlässig zu bezeichnen sind, weil darüber hinaus die Voraussetzungen für die vollständige Durchführung der PKR zu ungünstig liegen und genaue Ergebnisse nicht zu erwarten sind. Aus diesem Grunde ist die Leistungsbeteiligung unter Verwendung der PKR nur in Fertigungsbereichen durchführbar, während alle weiteren Betriebsbereiche nicht unmittelbar eingeschlossen werden können. Überschlägige Verbrauchsabweichungen sind zwar stets zu erzielen, doch ist die Anwendung einer leistungsbezogenen Beteiligungsbasis nur insoweit berechtigt, als genaue Resultate erzielt werden; andernfalls tut man besser daran, auf diese Form der Beteiligungsbasis zu verzichten. Welche Möglichkeiten sich hier für die Beteiligung der Belegschaft ausserhalb der Fertigung zeigen, kommt erst später zur Darstellung,²⁾ aber jetzt bereits muss feststehen, dass die weiteren Ausführungen zur PKR-Beteiligung nur im Fertigungsbereich Geltung besitzen. Mit dieser Begrenzung trifft sich die PKR-Beteiligung mit fast allen anderen Formen der Leistungsbeteiligung, denn auch dort sind die Leistungsmaßstäbe des Fertigungsbereiches meist nicht für andere Betriebsbereiche anwendbar.

¹⁾ Vgl. unter Punkt 322

²⁾ Vgl. unter Punkt 51

412 "Besonderheiten in der Plankostenrechnungs-Gestaltung"

In dem Abschnitt über die PKR als Mittel zur Leistungsmessung wurde schon eine Reihe von Grundsätzen erörtert, denen im Falle der Heranziehung der PKR zur Leistungsbeteiligung besonderes Augenmerk zu schenken ist. Die dortigen Ausführungen bezogen sich alle auf den objektiven Bereich der Leistungsermittlung. Hier dagegen sind einige weitere Fragen anzuschneiden, die überwiegend dem psychologischen Bereich angehören und weniger die Verfeinerung der Leistungszahlen als vielmehr die Ausgestaltung der PKR zur Beteiligungsgrundlage zum Inhalt haben. Unter diesem Gesichtspunkt ist folgendes zu beachten:

a) Der Vorgang der Sollkosten-Ermittlung

Im Prinzip werden die Grundsätze der vorausschauenden Kostenermittlung durch das System der PKR selbst und darüber hinaus durch die allgemeinen betriebswirtschaftlichen Forderungen für die Kostenrechnung festgelegt. Aber schliesslich handelt es sich um eine in die Zukunft gerichtete Planung, die zwar eindeutige Grundsätze enthalten kann, trotzdem jedoch dem Ermessen der planenden Personen ein weites Feld lässt. Die Höhe der vorgegebenen Kosten ist nicht zu objektivieren anhand von Belegen, Konten etc. wie die der Istkosten, sondern hat -ausserhalb der Anlehnung an Vergangenheitswerte und an Vergleichszahlen- rein subjektiven Charakter. Daher werden strenge Kostenkontrollen, vielmehr aber noch die Beteiligung an den Kostenabweichungen zu einer analysierenden Kritik an den Sollwerten seitens der Betroffenen führen. Es wird leicht über die Höhe der Sollkosten zu Auseinandersetzungen kommen, welche niemals mit Nachweisen und Belegen geschlichtet zu werden vermögen. Deshalb sollten die Sollkosten den jeweils Betroffenen vor Beginn des Kontrollzeitraumes zur Gegenzeichnung vorgelegt werden. Die Sollgrössen können nur dann wirklich Anerkennung finden, wenn sie für die Stelle nachprüfbar sind; diese Nachprüfung wiederum, die exakt nur möglich ist mittels einer Wiederholung der vom Kostenplaner durchgeführten Untersuchungen, verlangt eine enge Zusammenarbeit des Kostenplaners mit dem Stellenleiter bei der Soll-Festlegung. Selbstverständlich muss dem Kostenplaner die oberste Befugnis bei der Planung zuge-

prochen werden, da ja später anhand des Soll-Ist-Vergleiches die Stelle kontrolliert wird und die Beteiligungsquoten zu errechnen sind; aber die Einbeziehung des Stellenleiters und seiner Unterweisung in die Planungsvorgänge wird als unbedingt erforderlich erachtet. Dabei werden dem Stellenleiter und seinen Untergebenen die Sollgrößen umso gerechtfertigter erscheinen, je mehr sie von der Neutralität des Kostenplaners und dessen Beeinflussbarkeit in seinen Entscheidungen durch die oberen Instanzen überzeugt sind. Bei Verwendung der PKR als Beteiligungsbasis ist daher auf den formellen Planungsvorgang und die Neutralität des Kostenplaners besonderer Wert zu legen. Aber trotz der Berücksichtigung dieses Punktes kann es immer noch Meinungsverschiedenheiten kommen. Diese sind nur unter Berufung auf die Persönlichkeit und Stellung des Kostenplaners und dessen Sinne beizulegen, sofern man nicht das kritische Unterfangen eingehen will, die angezweifelte Entscheidungen einer im Rahmen der PKR oder der Beteiligung eingerichteten gemischten Kommission vorzulegen. Auf die Gefahren, die von der Bestellung einer solchen Kommission ausgehen können, indem die Abstimmung der Sollkosten zum Kampffeld sozialer Spannungen wird, muss nicht im einzelnen hingewiesen werden. Die letzte Entscheidung über die Sollkostenhöhe muss bei einem Kostenplaner liegen, der kraft seiner erfahrungsreichen Kenntnisse autoritäres Ansehen bei beiden Sozialpartnern und insbesondere bei den in den betreffenden Kostenstellen Arbeitenden genießt.

b) Die 100%-Beschäftigung und der Anspannungsgrad
Die Höhe der erzielbaren Verbrauchsabweichungen hängt -abgesehen von der absoluten Kostensumme und von der Beeinflussbarkeit der Kosten- von der Wahl des 100%-Beschäftigungspunktes und dem Anspannungsgrad ab. Soweit man von dieser Seite die Abweichungshöhe beeinflussen kann, ist bei beiden Größen ein vorsichtiger Ansatz geboten.

niger in der Grenzplankostenrechnung als in der flexiblen und voll-flexiblen PKR wird die Festlegung des Punktes 100 durch kalkulatorische Gründe bestimmt. Von dieser Bezugsebene der Plankosten -dem Punkt 100- wird die Leistungsmessung auch

nicht berührt, da ja immer die Sollkosten vorgegeben werden, so dass sich die Belegschaft für die Lage des Punktes 100 kaum interessiert. Eine psychologische Seite des Punktes 100¹⁾ gibt es daher nicht in dem Sinne, dass die Plankosten (!) erreichbar und bei sparsamer Arbeit auch unterschreitbar sein müssen, um auf diesem Wege den Kostenstellen einen wirksamen Anreiz zu Einsparungen zu geben.²⁾ Denn von der 100%-Beschäftigung werden ja nur die Plankosten bestimmt und als Auswirkung davon die Höhe der Beschäftigungsabweichungen, welche lediglich durch die von derartigen "psychologischen Imponderabilien" unabhängige Geschäftsleitung beobachtet werden.³⁾ Ob ein psychologischer Effekt auf die Belegschaft dadurch erzielt wird, dass die tatsächlich erreichten Beschäftigungsgrade über dem Punkt 100 liegen, scheint sehr zweifelhaft.

Aber insofern ist die Festlegung des Punktes 100 für die Beteiligung von Bedeutung, als wegen der schon mehrfach genannten Nivellierung sprungfixer Kosten im Falle hoher Beschäftigungsgrade besonders hohe Verbrauchsabweichungen auftreten können und umgekehrt. Da die auf diese Weise übersteigerten Verbrauchsabweichungen nicht auszuschalten sind, wenn man den Boden der Objektivität nicht verlassen will, wirken sie sich -über die Beteiligungsquoten- bei hohen Beschäftigungsgraden zu Ungunsten des Betriebes, bei niedrigen Beschäftigungsgraden zu Ungunsten der Belegschaft aus. Der Punkt 100 sollte daher mit der zu erwartenden Beschäftigung zusammenfallen, um mit den Beteiligungssummen stets beiden Seiten gerecht zu werden.

Von grösserem psychologischen Einfluss ist jedoch die Wahl des Anspannungsgrades. Grundsätzlich könnte man sich im Hinblick auf die aus dem Leistungsmass resultierenden Beteiligungsbeträge darauf beschränken, einen gleichmässigen, den gesamten Betrieb durchziehenden Anspannungsgrad zu fordern, ohne die Unterschreitbarkeit bzw. Erreichbarkeit des Solls in einem Mindestmass zu verlangen. Denn entsprechend dem Anspannungsgrad

1) Diercks, H. u. Petzold, F., a.a.O., S. 492

2) Tigges, H., a.a.O., S. 196

3) Schwantag, K. "Zur Theorie und Praxis der Plankostenrechnung", a.a.O., S. 76

lassen sich die Umrechnungs-Koeffizienten für die Errechnung der Beteiligungsbeträge aus den Abweichungen so gestalten, dass die erwünschte Beteiligungshöhe als Resultat erscheint. Psychologisch jedoch ist zu empfehlen, dass erstens der Anspannungsgrad nicht zu eng gewählt wird, um der erhöhten Leistung auch äquivalente Zahlenwerte gegenüber zu finden, und dass zweitens der Anspannungsgrad nicht zu weit gelegt wird, damit nicht hohe Kostenersparnisse ihren Ausdruck finden in danben unerheblich erscheinenden Beteiligungsquoten. Ein solches Mittelmass sollte jedoch so festgelegt werden, dass es bei Einführung der Beteiligung zu einer stärkeren Anspannung hin tendiert, um später die Möglichkeit zu einer Lockerung zu haben.¹⁾

Wenn die Beeinflussbarkeit der Kosten in einzelnen Stellen wesentlich vom Durchschnitt abweicht, wäre es für die Beteiligung von Vorteil, im Anspannungsgrad einen entsprechenden Ausgleich zu schaffen. Von solch einer Regulierung sollte man jedoch nur in extremen Fällen Gebrauch machen, da sie zu sehr von subjektiven Momenten bestimmt ist. Eine konkretere Möglichkeit der Abstufung besteht darin, die Abweichungen derartiger Stellen entsprechend höher zu gewichten.

c) Die Gliederung des Soll-Ist-Vergleiches

Absolut gesehen liegt in der Gesamt-Verbrauchsabweichung pro Stelle die verbindlichste Aussage,²⁾ weshalb die Berechnung der Beteiligungsbeträge von dieser summierten Gesamtgrösse ausgehen muss. Wenn aber überhaupt nur eine globale Verbrauchsabweichung für die Stelle errechnet wird, sind die positiven und negativen Abweichungen aller Kostenarten gegeneinander aufgerechnet und die Stellenmitglieder können die Kostenentwicklung nicht im einzelnen verfolgen. Damit entfallen auch die zahlenmässigen Hinweise, welche Kostenarten besondere Beachtung verlangen, um die Beteiligungssummen zu erhöhen. Ein nach Kostenarten aufgegliederter Soll-Ist-Vergleich dagegen gewährt einen lückenlosen Einblick in das Kostengeschehen, so dass diese Form bei Durchführung der Beteiligung unbedingt vorzuziehen ist. Eine sachliche Trennung der Kostenarten kann -abgesehen von den ohnehin nicht beeinflussbaren Umlagekosten-

1) Vgl. auch Hofer, N., a.a.O., S.15

2) Vgl. S.131f.

immer erreicht werden, und es sind nur abrechnungstechnische Gründe, warum die Aufgliederung unterbleibt. Aber selbst beim Stufenplan-Verfahren, wo nur eine globale Beschäftigungsabweichung ermittelt wird, kann der Soll-Ist-Vergleich immerhin dadurch verfeinert werden, dass einzelne Kostenschwerpunkte getrennt ausgewiesen werden.¹⁾ Bei der Variator-Rechnung ist die getrennte Sollvorgabe üblich, doch wenn man sich hier für die Kontrolle mit einer einzigen globalen Abweichung begnügt, kann man ebenfalls den Soll-Ist-Vergleich für die wichtigsten Kostenarten individuell vornehmen. Solche für die Beteiligung zusätzlichen Soll-Ist-Vergleiche müssen nicht in die normale Abrechnung übernommen werden, sondern man kann sie gesondert auf einem Erläuterungsbogen zum Beteiligungsergebnis darstellen. Ohne eine derartige Ergänzung, die wenigstens auf die wichtigsten Kostenarten und Abweichungen aufmerksam macht, kann die Belegschaft nur sehr begrenzt zu einer positiven Kostengestaltung angehalten werden.

Eine Unterteilung der Kostenarten in die "wesentlich beeinflussbaren" und "schwer beeinflussbaren", wie sie für die Leistungsmessung, die Errechnung der Beteiligungsbeträge und die Auswertung durch die Stellen sehr vorteilhaft ist, soll bereits in der Abrechnung vorgenommen werden,²⁾ um nicht anschliessend die Veröffentlichungen an die Beteiligten umstellen zu müssen.

d) Die Umlastungen

Die Umlastungen können zu einem kritischen Kapitel werden, wenn die PKR als Grundlage der Beteiligung dient, da oft die Verursachung und die Höhe der umzulastenden Beträge nicht eindeutig erfassbar ist. In einem der befragten Betriebe werden deshalb keinerlei Umlastungen zugelassen mit Ausnahme vereinzelter ausserordentlicher Härtefälle. Im übrigen jedoch weisen die Erfahrungen der Praxis darauf hin, dass hier trotzdem stets eine allseits zufriedenstellende Klärung erreichbar ist und das Ausmass der "Ping-Pong-Kosten"³⁾ in sehr engen Grenzen bleibt.

1) Vgl. Neumayer, W.W. "Entwicklung der Plankostenrechnung", a.a.O., S. 18

2) Vgl. die in Fussnote 1), S. 141, angegebenen Beispiele

3) Schneider, G., wie Fussnote 3), S. 136

Die Initiative zu Umlastungen soll nicht nur von den Stellenleitern ausgehen,¹⁾ sondern auch von der Kostenrechnungs-Abteilung und von der Betriebsleitung, wobei im Anschluss an die Initiative jeweils die beiden anderen Instanzen zu hören sind. Diejenigen Beträge, die wegen falscher oder mangelhafter Planungen umzulasten sind, müssen selbstverständlich bereits von der Kostenrechnungs-Abteilung aufgezeigt werden. Um eine vertrauensvolle Einstellung seitens der Kostenstellen zu fördern, ist die Betriebsleitung anzuweisen, dass sie Umlastungen schon anordnet, sobald irgendwelche Umdispositionen, Verfahrensänderungen oder Auftragsänderungen vorgenommen werden. Weiterhin empfiehlt es sich, in diesen Fällen sofort den betreffenden Stellenleiter von der Höhe der Umlastung zu unterrichten und gegebenenfalls Meinungsverschiedenheiten beizulegen. Schliesslich geht auch von den Stellenleitern die Anregung zu Umlastungen aus, welche von der Betriebsleitung zu genehmigen sind. Indem man den Stellenleitern offiziell die Initiative zugesteht, werden aus psychologischen Gründen zugleich jene Umlastungswünsche abgebremst, die sich zu Ungunsten anderer Stellen auswirken. In den Stellen sollte sich überdies allmählich die Gewissheit durchsetzen, dass die Kostenrechnungs-Abteilung und die Betriebsleitung die Interessen der Stellen vollständig und rechtzeitig vertreten in den ihnen unterliegenden Umlastungsbereichen, so dass dann die Stellen nur noch in Ausnahmefällen -meist bei Kostenverschiebungen untereinander- die Initiative ergreifen müssen.

Unter solchen Voraussetzungen werden allseits ungerechtfertigte Ansprüche weitgehend unterdrückt, und für den allergrössten Teil der in Frage kommenden Beträge ist eine generelle Übereinstimmung zu erzielen. Dennoch verbleibende Zweifelsfälle sind in Besprechungen zu klären, welche zwischen der Betriebsleitung, der Kostenrechnungs-Abteilung und jeweils mehreren -auch unbeteiligten- Stellenleitern geführt werden.

e) Die Neuplanungen

Mit der Beteiligung gewinnt ebenfalls das Problem der Neuplanung besondere Bedeutung, denn es liegt die Gefahr nahe, dass jede Planüberholung im Sinne einer "Akkordschere" aufgefasst

1) So Hofer, N., a.a.O., S.30

wird. Selbstverständlich müssen die Planzahlen von Zeit zu Zeit generell überprüft und evtl. berichtigt werden, und zwar meist jährlich, in manchen Betrieben halbjährlich oder aber nur alle 2-3 Jahre. Dadurch werden sich die Möglichkeiten der Kosteneinsparungen oft verschieben und es wird nicht immer gelingen, dass die ehemals zugestandenen Chancen auch nach der Berichtigung noch in der gleichen Höhe bestehen. Besonders wenn eine Vielzahl kleinerer Verfahrensabweichungen vor dem Zeitpunkt der Neuplanung nicht ausgegliedert wurde und sich eine hohe Beschäftigungsstufe eingespielt hatte, mit der wegen der linearen Kostenverläufe auch hohe Verbrauchsabweichungen verbunden waren, werden mit der Neufestsetzung des Punktes 100 die Beteiligungsbeträge zurückgehen. Der umgekehrte Fall, dass der Punkt 100 heruntergesetzt werden muss, wird im allgemeinen seltener sein.

Mit der generellen Neuplanung ist meist ein Rückgang der Beteiligungssumme verbunden, sei es infolge Anpassung des Punktes 100 oder infolge sonstiger Berichtigungen. Selbst wenn kostensparende Verfahrensänderungen der Stelle zu verdanken sind, müssen schliesslich die Vorgabekosten der veränderten Situation angepasst werden. Aus solchen einmaligen kosteneinsparenden Massnahmen der Stelle kann nicht für alle Zeit eine "Rente" an die Stelle gezahlt werden, sondern man soll bei wesentlichen Verbesserungen den Verantwortlichen eine Sondervergütung zukommen lassen. Ausserdem ist erst mit diesen Berichtigungen der Planzahlen ein immer erneuter Antrieb zur ständigen Verbesserung gegeben, wie die Dynamik des wirtschaftlichen Lebens ihn erfordert. Im Hinblick auf die Beteiligung darf daher nicht auf solche grundsätzlichen Berichtigungen verzichtet werden.¹⁾ Andernfalls kommen alle Erfolge aus Kostensenkungsmassnahmen nur den Belegschaftsmitgliedern zugute, ohne dass jemals Freissenkungen durchführbar sind. Die Kostenrechnungs-Abteilung legt fest, in welchen Perioden sie Planüberholungen für notwendig erachtet, und die Beteiligungsinteressen sind

1) Vgl. Spiegelhalter, F. "Leistungsgewinnbeteiligung und Risikogewinnbeteiligung" in "Leistungsgewinnbeteiligung und Mit-eigentum" Der Neue Betrieb Schriftenreihe Nr. 2, S. 46 f.; - dazu auch Maucher, E. "Die kleine Rationalisierung im Spannungsfeld der betrieblichen Lohngestaltung" Soziale Beziehungen in der Industrie 1953, S. 89, der diesen Gedanken im Hinblick auf die Akkordüberholung ausspricht.

dieser Festlegung unterzuordnen. Die Berücksichtigung der Beteiligung hat nur in der Weise zu erfolgen, dass auf dem neuen Niveau wieder der gleiche Anspannungsgrad angesetzt wird.

Aber auch in den dazwischen liegenden Zeiträumen sind öfters einzelne Neuplanungen unvermeidbar. Wenn ein Arbeitsplatz oder eine Kostenstelle grundsätzlich umgestellt wird, wird die Anpassung der Planzahlen zwar nicht auf Widerstand stossen. Aber solange es sich um kleinere Änderungen im Kostengüteranfall handelt, ist es ratsam, die Neuplanung bis zum nächsten generellen Termin zurückzustellen, allerdings mit dem Hinweis, dass dann diese augenblickliche Bevorzugung entfallen muss.

Am wichtigsten bei jeder Neuplanung ist ihre sachliche Begründung. Sicherlich wäre die PKR-Beteiligung ein ergiebiges Feld für eine "Quotenschere", aber die beste Gewähr für die Belegschaft, dass diese Absicht nicht verfolgt wird, ist die Einführung der Belegschaftsbeteiligung selbst und zum anderen die Neutralität der Kostenplaner. Vor allem gilt es, bei den Planüberholungen vorsichtig zu sein und sie auf jene Fälle zu beschränken, wo Änderungen der Kostensituation einwandfrei vorliegen.¹⁾ Andererseits muss die Belegschaft einsehen, dass die von ihr erzielten ausserordentlichen Verbesserungen im Arbeitsablauf nur immer zeitweise über die Beteiligungsbeträge belohnt werden können und nach Ablauf einer gewissen Frist die Planwerte anlässlich einer generellen Planüberholung angepasst werden müssen.²⁾ Der Kostenplaner hat darauf zu achten, dass den neuen Sollkosten der seitherige Anpassungsgrad zugrunde liegt, damit namentlich nach Umstellungen der Arbeitsprozesse auch anschliessend die gleichen Einsparungschancen weitestgehend vorliegen.³⁾

1) Neumayer, W.W. "Direkt-Gewinnbeteiligung durch Leistungslohn und Plankostenrechnung", a.a.O., S.282

2) In der Praxis geht man oft so vor, dass die Vorgaben immer bereits bei der nächstfolgenden Planüberholung angepasst werden, aber der Kostenstelle von dem Zeitpunkt der Änderung ab entsprechende Beträge auf dem Wege von Umlastungen gutgeschrieben werden.

3) Bender, K., a.a.O., S.34, unterstellt in seiner Kritik, dass diese Kontinuität nicht gegeben ist.

413 Die Verbindung zwischen Beteiligung und Plankostenrechnung

Die originäre Zielsetzung der PKR ist die Kostenrechnung und Kostenkontrolle, und diese ureigenste Aufgabe darf nicht verwischt werden. Daher muss besonders hervorgehoben werden, dass die Anlehnung der Beteiligung an die PKR diese Zielsetzung nicht beeinträchtigt.¹⁾ Zwar ist im Zusammenhang mit der Leistungsmessung die Durchführung einiger Grundsätze in der PKR gefordert worden, doch damit wurde das Wesen der PKR nicht angetastet. Auch die obigen Richtlinien über die Gestaltung der PKR im Hinblick auf die Beteiligung dürfen die Prinzipien der Kostenrechnung nicht stören, und in Zweifelsfragen haben kalkulatorische Begründungen den Vortritt. Diese Rangstellung schliesst jedoch nicht aus, dass die günstigsten Bedingungen für die Beteiligung dargelegt werden, wie es bislang geschehen ist. Soweit die PKR den Forderungen zugunsten der Beteiligung nicht angepasst werden kann, muss dann eben die Beteiligung entsprechend der PKR gestaltet werden. Bis zu welcher Grenze die Anforderungen an die PKR seitens der Beteiligung zurückgestellt werden können, ging bereits aus den bisherigen Ausführungen über die Leistungsmessung und über die Besonderheiten der Sollvorgaben hervor.

Jede Beteiligungsgrundlage muss für alle Beteiligten verständlich sein, damit sich das Bewusstsein entwickeln kann, gerechte Beteiligungsbeträge zu erhalten. Die Einzelgrössen der Vorgabe können zwar nicht von jedem Arbeitenden genau überprüft werden, sondern der Stellenleiter muss hier stellvertretend das Vertrauen aller begründen; ausserdem war ja auch die Durchführung der Planung durch neutrale und allseits anerkannte Kostenplaner empfohlen worden. Aber eine wichtige Voraussetzung für die Verwendung von PKR ist das allgemeine Verstehen der PKR-Systematik und der Abweichungsermittlung. Normalerweise kommen nur die Stellenleiter mit der PKR in Berührung, und selbst für diese ist es erforderlich, dass sie in ausführlicher Unterrichtung mit dem PKR-Bogen und dem Soll-Ist-Vergleich vertraut gemacht werden. Um so intensiver müssen die Bemühung

1) Vgl. die Bedenken von Kosiol, E., a.a.O., S. 17 f.

ein, auch denjenigen Belegschaftsmitgliedern die Abrechnung verständlich zu machen, die nicht bereits -wie die Stellenleiter- mit der Kostenrechnung in Berührung kamen. Auf diesen Punkt stützen sich zum Teil die Bedenken gegen die Leistungsteilnahme unter Verwendung der PKR, weil der Leistungsmassstab zu kompliziert sei, um von allen verstanden zu werden. In der Praxis werden vielfach bei der Einführung der PKR Schulungskurse für die Stellenleiter durchgeführt. Wenn man diese Kurse auf die gesamte Belegschaft ausdehnt und entsprechend vertieft, wird man sicherlich mit einer solchen Unterrichtung Erfolg haben. Gleichzeitig muss man darauf achten, dass die nach aussen gegebenen Abrechnungen möglichst einfach und übersichtlich gestaltet sind.¹⁾ Diejenigen Belegschaftsmitglieder, die die PKR zu verstehen bestrebt sind, werden dann ohne Zweifel in deren "Geheimnisse" eindringen.

Welche Zahlengruppen in den Kostenstellen ausgehängt werden sollen, kann man unterschiedlich beurteilen. Die vollständigste Übersicht gibt die Gegenüberstellung von Soll und Ist und die Kladierung der Verbrauchsabweichungen in einer dritten Spalte. Aber ohnehin das Soll vom einzelnen nicht überprüft werden kann, genügt es, die Verbrauchsabweichungen auszuweisen und nur entweder das Soll oder das Ist als Vergleichsmassstab für die Grössenordnung der Abweichung beizugeben. Oft begnügt man sich damit, nur die Verbrauchsabweichungen bekannt zu geben mit der Begründung, dass ein Vergleichsmassstab mit den Abweichungen der vorangegangenen Perioden vorliegen würde. In diesem letzten Falle ist zwar die Abrechnung am übersichtlichsten, aber es scheint doch aufschlussreicher zu sein, wenn man zumindest das Ist ebenfalls angibt.

Man sollte sich nicht darauf beschränken, ausschliesslich die einflussbaren Kostenarten aufzuführen, denn nur eine vollständige Abrechnung führt zu einem gesamtheitlichen Kostenplan. Ausserdem sind aufgrund ausserordentlicher Umstellungen auch Abweichungen der sogenannten nicht-beeinflussbaren also überwiegend der fixen- Kosten möglich, die auf die Be-

Plaut, H.G. "Die Grenz-Plankostenrechnung", a.a.O., S.413, weist darauf hin, dass in diesem Sinne die Grenzplankostenrechnung besonders vorteilhaft ist.

legschaft zurückzuführen sind, so dass dann auch in diesem Bereich Soll-Ist-Differenzen erscheinen können.

Zweckmässigerweise wird die Abrechnungsstelle nicht nur die Zahlen bekannt geben, sondern stets auch Erläuterungen zu den Abweichungsgrössen veröffentlichen.¹⁾ Dadurch werden die Abrechnungsbogen anschaulicher und geben einen tieferen Einblick in die Kostensituation. Solche Erläuterungen sind entweder jeder Kostenart beizugeben²⁾ oder man beschränkt sich auf das Hervorheben der in jeder Kostenstelle wichtigsten Ursachen des Mehr- und Minderverbrauches. Mit diesen Kostenberichten tritt das Zahlenwerk der PKR etwas mehr in den Hintergrund und ist die Bedeutung der ausgewiesenen Abweichungen auch für den einzelnen leicht zu verstehen. Bei dem Ausweis nur einer globalen Verbrauchsabweichung für alle Kostenarten ist aus den vorgeannten Gründen auf besonders sorgfältige Berichte zu achten, da in diesen Fällen ausschliesslich im Kostenbericht eine Analyse der wichtigsten Abweichungsursachen vorliegt. Inwieweit überschlägige Analysen -"Blickkontrollen"³⁾ der von der Belegschaft geforderten Aufklärung genügen können, hängt von dem speziellen Fall ab. In der Regel wird man in die Berichte einzelne konkrete Abweichungsbeträge der wichtigsten Kostenarten übernehmen müssen, die durch zusätzliche Soll-Ist-Vergleiche gewonnen werden, wenn man die Leistungsbeteiligung auf den PKR-Formen mit globaler Abweichungs-Saldierung aufbauen will.

Diese Berichte können erstens nur sehr knapp gehalten sein, zweitens sind dort hauptsächlich nur die Kostenentwicklungen der Vergangenheit behandelt. Daher sind ausserdem Besprechungen zwischen den Stellenleitern, den einzelnen Stellenmitgliedern und der Betriebsleitung durchzuführen, um die Ergebnisse noch eingehender zu erläutern und besonders um auf die zukünftigen Wege der Kosteneinsparungen einzugehen. Derartige Zusammenkünfte gewinnen besonderes Gewicht, falls die PKR als Beteiligunggrundlage herangezogen wird.⁴⁾

1) Vgl. Michel, E., a.a.O., S.299; - Wille, F., a.a.O., S.92

2) Vgl. Abb.17, S.228

3) Diercks, H. u. Petzold, F., a.a.O., S.495

4) Vgl. Wolff, W. "Die Plankostenrechnung als Mittel der Betriebspsychologie" Neue Betriebswirtschaft 1953, S.10

Neben diesen regelmässigen Veröffentlichungen und Erläuterungen muss man der Belegschaft zugestehen, dass sie in einzelnen stichprobenartigen Fällen sämtliche Unterlagen und Belege überprüft, die zu den betreffenden Soll-Ist-Zahlen geführt haben. Diese Forderung lässt sich auch ohne weiteres mit dem unternehmerischen Geheimhaltungsprinzip vereinbaren, da ja die kalkulatorischen Unterlagen bis zur Grenze der Selbstkosten weitgehend neutralen Charakter tragen. Ausserdem kann man sich darauf beschränken, immer nur das die Kostenstelle betreffende Teilgebiet offen zu legen, so dass nur in Ausnahmefällen -z.B. den Mitgliedern der Beteiligungs-Kommission- die Gesamtzusammenhänge bekannt werden.

Die umfangreiche Rechenarbeit bei der Durchführung der PKR nimmt man deshalb in Kauf, weil mit der Auswertung des Soll-Ist-Vergleichs die Gestaltung der Kosten an den Wurzeln ihrer Entstehung kontrolliert und beeinflusst werden kann. Die Wahrnehmung dieses Vorteils hängt jedoch davon ab, ob sich auch die Kostenstelle für die PKR-Abrechnung interessiert, die ausgewiesenen Zahlen studiert und die Verhaltensweise entsprechend anpasst. Gerade eine so umfangreiche Abrechnung, wie sie bei der PKR aufgestellt wird, führt oft dazu, dass nicht einmal die Stellenleiter deren Inhalt im einzelnen auswerten. Die Verbindung zwischen Beteiligung und PKR hat daher eine wesentliche Auswirkung zugunsten der PKR zu verzeichnen, da aufgrund der materiellen Anteilnahme an den Verbrauchsabweichungen deren Entwicklung mit erhöhtem Interesse verfolgt wird. In der Praxis wertet man diese Erkenntnis vielfach dergestalt aus, dass man den Stellenleitern Prämien aus den Verbrauchsabweichungen zahlt.¹⁾ Wenn man die Beteiligung auf der PKR aufbaut, ist derselbe Effekt zu erzielen, so dass auch in diesem Punkt praktische Erwägungen für die auf der PKR basierende Beteiligung sprechen.

Die Fülle der einzelnen Angaben, aus denen sich die PKR-Abrechnung zusammensetzt, sind mit erhöhter Sorgfalt zu ermitteln und festzulegen, wodurch eine Mehrbelastung für den Stellenlei-

1) Die Erfahrungen mit solchen Meisterprämien sind in diese Arbeit einbezogen, und öfters wird für die Argumentation sowie für die Ausgestaltung der PKR-Beteiligung diese "Vorstufe" im technischen Sinne herangezogen.

ter infolge der genaueren Aufzeichnungen verbunden ist. Bedenkt man aber, dass zugleich alle Stellenmitglieder ihre Arbeit aufmerksamer durchführen und innerhalb der Stelle die Überwachung eingeschränkt werden muss, so hebt sich diese Mehrbelastung weitaus auf. Eine etwas grössere Belastung entsteht auch bei der Kostenrechnungs-Abteilung; insbesondere muss dort überprüft werden, ob die Istkosten-Belege der Stelle nicht im Hinblick auf hohe Verbrauchsabweichungen "frisirt" wurden und ob keine unberechtigten Kostenverschiebungen zwischen den Stellen untereinander vorliegen. Ebenso wie die Stellenmitglieder darüber wachen, dass die Höhe der Verbrauchsabweichungen nicht geringer ist als vertretbar, so muss die Kostenrechnungs-Abteilung dafür Sorge tragen, dass keine ungerechtfertigt hohen Verbrauchsabweichungen entstehen. "Insbesondere tritt die Gefahr auf, dass auch über geringfügige strittige Belastungen stundenlange Debatten entstehen, dass Ausschuss durch Vorgriff auf Anschlussaufträge bis zur jährlichen Bestandsaufnahme verschoben wird -um ihn dann möglichst in den ungeklärten Inventurdifferenzen verschwinden zu lassen- und dass die rechtzeitige Wartung und Instandsetzung von Maschinen und Betriebseinrichtungen unterbleibt".¹⁾ Um derartige Vorfälle selbsttätig zu verhindern, muss die partnerschaftliche Gesinnung bereits sehr ausgeprägt sein. Es ist daher meist zu empfehlen, strenge Kontrollen und genaue Zurechnungen in die Verantwortlichkeitsbereiche vorzunehmen. Ausserdem sind entsprechende Sicherungen einzubauen, die derartige Kostenverschleierungen deshalb unergiebig machen, weil zu späterer Zeit eine gleichhohe Kostenüberschreitung erwartet werden muss. Dieser Mehrbelastung der Kostenrechnungs-Abteilung steht aber auch wiederum ein Vorteil gegenüber, nämlich dass ihre Arbeit durch die Steigerung des Interesses der Stellen an der PKR erleichtert wird.

Bei Verwendung der PKR zur Beteiligung ist es als besonders positiv zu werten, dass die Leistungsmessung auf den Angaben der Kostenrechnung und der Kostenkontrollen basiert, welche auch ohnehin im Betrieb aufgezeichnet werden. Die PKR-Beteiligung

1) Wille, F., a.a.O., S.99; - Die Gefahr, dass negative Abweichungen auf andere Stellen abgewälzt werden (Tigges, H., a.a.O., S.223) ist wohl deshalb ausgeschlossen, weil die benachteiligte Kostenstelle stets Einspruch erheben wird.

ist also ein "Beiprodukt" der Kostenrechnung, und der Aufbau eines gesonderten Systems für die Leistungserfassung entfällt. Wenn einmal die Organisation der PKR eingeführt ist, macht sich der Mehraufwand für die Ermittlung der Beteiligungssummen kaum bemerkbar, zumal oft mit der PKR eine maschinelle Abrechnung verbunden ist.¹⁾ Der spezifische Abrechnungsaufwand bleibt ausserordentlich gering, so dass gegenüber den anderen Formen der Leistungsbeteiligung ein ökonomischer Vorteil zu verzeichnen ist. Auch die Gewähr, dass der Leistungsmaßstab ständig überarbeitet wird, ist mit der Verwendung der PKR in besonders konsequenter Weise gegeben.

414 Der Zeitpunkt für die Einführung der Beteiligung

Die Einführung der Beteiligung unter Verwendung der PKR hängt einerseits von dem partnerschaftlichen Fundament ab, das zunächst geschaffen sein muss. Ausserdem ist vorauszusetzen, dass die PKR bereits längere Zeit praktiziert wird, denn zuverlässige Aussagen der Verbrauchsabweichungen sind erst dann zu erwarten, wenn das System im jeweiligen Betrieb genügend erprobt ist und vielfältige Erfahrungen gesammelt sind.²⁾ Solange es noch zu zahlreichen Ungenauigkeiten und Reklamationen kommt, wäre die Einführung der Beteiligung sehr schädlich. Erst wenn seitens der Betriebsleitung wie seitens der Belegschaft Vertrauen zu dieser Abrechnungsform besteht, kann an den Aufbau der Beteiligung gedacht werden.

Die Verbrauchsabweichungen und die Beteiligungsbeträge müssen in einer funktionellen Abhängigkeit miteinander kombiniert werden.³⁾ Um diese Kombination als endgültig zu vereinbaren, muss die Unternehmensleitung auf die Ergebnisse längerer Perioden zurückgreifen können, damit die zu erwartenden Beteiligungssummen bereits abschätzbar sind. Auch diese Untersuchungen

1) Fischer, G. "Partnerschaft im Betrieb", a.a.O., S.102

2) Vgl. Michel, E., a.a.O., S.79; - Nowak, P., a.a.O., S.104; - Kalveram, W. "Kostenrechnung", a.a.O., S.157; - Neumayer, W.W. "Plankostenrechnung auch im Mittel- und Kleinbetrieb" Zeitschrift für Organisation 1934, S.426

3) Vgl. unter Punkt 422

bedingen eine gewisse Wartezeit nach dem ersten Bewährungsstadium der PKR.

Wenn man das Feld der Beteiligung schon im voraus genauer abtasten will, besteht die Möglichkeit, zunächst nur die Kostenstellenleiter und evtl. den Betriebsleiter an den Verbrauchsabweichungen zu beteiligen. Damit können schon angenähert die Wirkungen der allgemeinen Beteiligung in Erfahrung gebracht werden. Zugleich liegt aber damit die Gefahr nahe, dass die psychologischen Erfolge des Beteiligungssystems, welche bei einer generellen Einführung zu erwarten sind, abgemildert werden. Jedenfalls sollte man dann diese Meisterprämien als erste Stufe der Beteiligung bezeichnen, denn wenn ihnen zunächst der Charakter von Wirtschaftlichkeitsprämien anhaftet, wird es später schwer sein, diese gleichen Beträge auf die Ebene von Beteiligungsquoten zu erheben. Sachlich besteht zwar kein Unterschied, aber die mit jeder Beteiligung verbundenen irrationalen Faktoren dürfen nicht übersehen werden.

Um das Interesse der Kostenstellenleiter an der PKR-Abrechnung zu fördern, wird in einer Reihe von Betrieben ein System derartiger, auf die Verbrauchsabweichungen bezogener Meisterprämien praktiziert. Wenn dann einmal die Beteiligung eingeführt wird, ist aus jenen Gründen auf eine besonders scharfe Trennung und Abhebung zu achten, die bereits bei äusseren Merkmalen einsetzen muss wie z.B. die einbezogenen Kostenarten, die Soll-Ist-Gegenüberstellung, die Differenzierung der Quoten, der Zeitpunkt und die Form der Auszahlung etc.

415 Die Perioden der Abstimmung

Das Charakteristikum der Leistungsbeteiligung ist die unmittelbare Verbindung zwischen der individuellen Leistung und den Beteiligungsbeträgen. Ihre Aufgabe erfüllt sie jedoch nicht nur durch einen engen sachlichen Zusammenhang von Leistung und Quoten, sondern dieser Zusammenhang muss auch in zeitlicher Hinsicht bestehen, so dass die "Ersparnisse möglichst kurzfristig auszurechnen und zur Auszahlung zu bringen" sind.¹⁾ Der Ansporn zu einer positiven Leistungsgestaltung ist umso beständiger, je öfter sich die mit der Leistungsabrechnung verbundenen Im-

1) Fischer, G. "Partnerschaft im Betrieb", a.a.O., S.101

pulse wiederholen.¹⁾

Der Soll-Ist-Vergleich soll daher möglichst kurzfristig erfolgen, allerdings ist die in Deutschland übliche monatliche Abrechnung kaum unterschreitbar. Denn im Falle kürzerer Perioden -so weit diese arbeitsmässig zu bewältigen wären- kann die zeitliche Abgrenzung vieler Kostenarten nur sehr unvollkommen gelingen, so dass sich damit vielerlei Ungenauigkeiten ergeben würden. Ausserdem könnte ein überzeugender Vorteil kürzerer Perioden nur dann bestehen, wenn die Dauer der Abrechnung selbst erheblich verkürzt würde. Fast alle Betriebe mit PKR benötigen jedoch durchschnittlich zwanzig Tage für die Fertigstellung des Soll-Ist-Vergleiches, so dass der Effekt einer Periodenverkürzung nicht sehr augenfällig wäre.

Einer schnellen Abwicklung der Abrechnung ist im Rahmen der Beteiligung besondere Aufmerksamkeit zu schenken. Beispielsweise könnte man den Vorgang beschleunigen, indem man zunächst nur die wichtigsten Kostenarten abrechnet, um bereits zu einem früheren Termin einen Überblick über die Leistungsverhältnisse zu erhalten. Wie jedoch aus der Praxis zu vernehmen ist, liesse sich auf diese Weise nur ein Vorsprung von wenigen Tagen erreichen, der ausserdem dadurch wieder aufgehoben würde, dass sich die endgültige Schlussabrechnung aufgrund der Mehrarbeit entsprechend verzögert. Bei der in Deutschland anzutreffenden Technik der PKR wird man sich also damit abfinden müssen, dass die Leistungswerte im allgemeinen erst 20 Tage nach dem Stichtag veröffentlicht werden. In dieser Hinsicht sind manche andere Formen der Leistungsbeteiligung diesem System überlegen.

Von verschiedener Seite aus ist der Vorschlag zu hören, die Verbrauchsabweichungen von zwei, drei oder sechs Monaten zusammenzufassen und erst aus diesem Saldo die Beteiligungssummen zu errechnen, damit "sich die unvermeidlichen Streuungen der Einzelergebnisse untereinander ausgleichen können".²⁾ Die Lei-

1) Vgl. z.B. Baumgartner, H.U., a.a.O., S.43; - Kampschulte, F. "Leistungsgerechte Ertragsbeteiligung in der Praxis durch Planungs-Rechnung", a.a.O., S.586

2) Michel, E., a.a.O., S.299; - weiterhin Walther, A. "Der Betrieb", a.a.O., S.332; - so auch z.B. im System der Meisterprämien bei der Robert-Bosch-GmbH., Stuttgart (Staudinger, W., a.a.O., S.138).

stungszahlen werden dann zwar monatlich veröffentlicht, aber die Quotenauszahlung erfolgt in längeren Zwischenräumen. Der Vorteil dieses Vorgehens wird darin gesehen, erstens die Kontinuität der Beteiligungsquoten in ihrer Höhe zu fördern und zweitens absichtlich oder rechentechnisch bedingte Verschiebungen der Kosten zwischen den Monaten unschädlich zu machen. Was den ersten Punkt anbelangt, so werden allzu kontinuierliche Quoten nicht als erstrebenswert erachtet, denn sie sollen schwankungsbedingte Grössen bleiben und jede Leistungsveränderung muss sobald wie möglich ihren geldlichen Ausdruck finden. Wie die Verschiebung von Kosten zwischen den einzelnen Monaten ausgeschaltet werden kann, kommt im nächsten Abschnitt zur Darstellung.

416 Das Problem der negativen Beteiligung

Indem man die Belegschaft an den Verbrauchsabweichungen beteiligt, gibt man ihr Gelegenheit, materiell an ihrem Leistungserfolg teilzuhaben. In gerechter Auslegung dieses Gedankens kann mit der Chance, bei positiver Kostengestaltung ein Zusatzentgelt zu erhalten, auch das "Risiko" verbunden werden, im Falle von Kostenüberschreitungen dafür einstehen zu müssen. Das Problem der negativen Beteiligung ist jedoch nicht nach den üblichen Risikoregeln des Wirtschaftslebens zu lösen. Der Beteiligung liegt die sozialbetonte Idee zugrunde, für die Belegschaft materielle Vorteile zu gewähren und die Arbeitnehmer-Einkommen zu erhöhen. Auch wenn man die Zusatzverdienste streng an Leistungssteigerungen koppelt, darf das Leistungsdenken dieser Beteiligungsformen nicht soweit gehen, der Belegschaft eine absolute Verantwortlichkeit für Kostenüberschreitungen zuzusprechen und von ihr Zahlungen an den Betrieb zu verlangen. Die Ablehnung dieser Form der negativen Beteiligung ist unbestritten, und die zahlreichen sozialen und ethischen wie auch praktischen Gründe müssen nicht einzeln angeführt werden.

Damit bleibt aber die Frage offen, wie verhütet werden soll, dass durch zeitliche Verschiebungen des Kostenverzehrs -"Ko-

"Stenschaukelei"¹⁾ - in einigen Perioden Beteiligungsbeträge fällig werden, obwohl Kosteneinsparungen per langfristigem Saldo gar nicht vorliegen, weil diesen Einsparungen ebensolche Überschreitungen in anderen Perioden gegenüberstehen. Selbst wenn man eine verschärfte Kontrolle -etwa bei der Lagerentnahme, dem Reparaturanfall etc.- durchführt, um einen gleichmässigen Mengenverbrauch zu erreichen, bleiben alle nicht periodenweise genau abgrenzbaren Kostenarten wie Instandsetzungen, langlebige Werkzeuge u.a. ausserhalb einer exakten Überprüfbarkeit.

Erstens kann man an die Ehrlichkeit der Belegschaft appellieren, solche Manipulationen zu unterlassen. Dadurch wird aber noch keine endgültige Lösung gefunden, weil einige Kostenarten trotz besten Willens nicht hundertprozentig auf die Perioden aufzuteilen sind, so dass Verschiebungen unvermeidbar bleiben. Besonders bei kurzen Perioden der Abrechnung sind sie in grossem Masse ungewollt anzutreffen. Darüber hinaus werden sicherlich nicht alle Mitarbeiter gewillt sein, von sämtlichen Manipulationsmöglichkeiten abzusehen. Daher sollten nicht nur aus ökonomischen, sondern auch aus psychologischen und moralischen Gründen die Kostenüberschreitungen irgendwie berücksichtigt werden.

Es ist sehr wohl möglich, die Kostenüberschreitungen überhaupt nicht in das Beteiligungssystem einzubeziehen und diese Seite gänzlich fallen zu lassen. In Anlehnung an die Praxis wird jedoch vorgeschlagen, zwar eine negative Beteiligung durchzuführen, aber nur in folgender Beschränkung:²⁾ Ein gewisser Prozentsatz der Beteiligung wird nicht ausgeschüttet, sondern gutgeschrieben und dient zur Deckung von negativen Beteiligungsbeträgen. Nur diese so angesammelten Beträge werden zur Tilgung von "Verlusten" herangezogen, so dass sich die Belegschaft niemals schlechter stellen kann als in der Situation vor Einführung der Beteiligung. Sofern keine Gutschriften mehr zur Verfügung stehen, obwohl Kostenüberschreitungen zu verzeichnen sind, besteht die Möglichkeit,

1) Wille, F., a.a.O., S.96

2) Hier sei auf die Parallele einiger amerikanischer Prämiensysteme verwiesen, bei denen im Falle unterdurchschnittlicher Leistungen Prämienabschläge vorgenommen werden (vgl. Fischer, G. "Allgemeine Betriebswirtschaftslehre", a.a.O., S.111; - besonders auch Söllheim, F. "Taylor-System für Deutschland" München-Berlin 1922, S.51)

- 1) die negativen Beträge zu erlassen
 - a) ganz
 - b) teilweise
- 2) die negativen Beträge gegen spätere Gutschriften aufzurechnen, wobei
 - a) weiterhin der übliche Prozentsatz
 - b) ein höherer Prozentsatz
 - c) 100%der sich in der Folgezeit ergebenden positiven Beteiligungssummen zur Abdeckung herangezogen wird.

Da weniger ökonomische als psychologische Gesichtspunkte die negative Beteiligung überhaupt wünschenswert machen, wird die unter 1b)¹⁾ in Verbindung mit 2a) genannte Form als am meisten empfehlenswert erachtet. Doch wenn sich hauptsächlich langfristige Zeiträume mit geringen Kostenüberschreitungen und kurzfristige Zeiträume mit hohen Kostenunterschreitungen abzeichnen, dann scheint die Kombination von 1b) mit 2b) am Platze zu sein.

Die negative Beteiligung kann weiterhin dadurch eingeschränkt werden, dass erstens die Kostenüberschreitungen erst ab einer gewissen Höhe belastend angerechnet werden und zweitens jeweils geringere Beträge als bei Kostenunterschreitungen in Ansatz kommen (unterproportionale Einbeziehung der Kostenüberschreitungen).²⁾ Auch dieser Teil der Antwort widerspricht einem unbedingten Leistungsdenken und ist wiederum nur unter dem Hinweis zu begründen, dass kein absoluter Ausgleich der Kostenüberschreitungen erreicht werden muss.

In einer derart geregelten negativen Beteiligung ist sowohl in Bezug auf die Bestimmung der negativen Beträge als auch in Bezug auf deren Abtragung die Verbindung der Beteiligung mit den absoluten Kostensummen aufgegeben. Das mag zunächst unerwünscht scheinen, jedoch wird der nächste Abschnitt zeigen, dass die Aufrechterhaltung einer solchen direkten Verbindung auch für den Bereich der Kostenunterschreitungen nicht ratsam ist.

- 1) Wenn es soweit kommt, dass die Gutschriften aufgezehrt sind dann wurden entweder vorher nur geringe Beträge ausgeschüttet oder aber bereits über einen längeren Zeitraum hinweg liegen Kostenüberschreitungen vor, so dass die Streichung eines Teilbetrages zu rechtfertigen ist.
- 2) Vgl. z.B. Wille, F., a.a.O., S.99

Hinsichtlich der negativen Beteiligung ergeben sich also praktisch folgende Möglichkeiten: die Beteiligten haben die Kostenüberschreitungen entweder

1. überhaupt nicht oder
2. teilweise oder
3. voll in Aufrechnung gegen positive Beteiligungsbeträge zu tragen.

Jedoch wird unter Berücksichtigung aller Argumente die unter 2) genannte, hier erörterte Regelung als die zweckmässigste Form erachtet,¹⁾ weil ja lediglich eine erzieherische Wirkung erzielt werden soll. Diese unterproportionale Einbeziehung der Kostenüberschreitungen gilt aber nur für die Gesamtabweichung je Periode, während die Überschreitungen je Kostenart in dem Saldo der negativen und positiven Abweichungen vollständig enthalten sind. Würde man den Beteiligungsbetrag für jede Kostenart getrennt ausrechnen, könnte eine Beteiligungsquote auch lediglich durch Kostenverschiebungen innerhalb jeder Periode erreicht werden, da die Überschreitungen niedriger bewertet werden sollen als die Unterschreitungen. Entschliesst man sich zu einem unterproportionalen Verlustabzug, dann darf die Beteiligung immer nur aus der periodischen Gesamtabweichung errechnet werden.

417 Grundsätze bei der Bestimmung der Beteiligungsbeträge

Betrachtet man die Frage über die Höhe der Beteiligungsbeträge von der Einkommensseite her, dann gibt es bereits sowohl eine Untergrenze als auch eine Obergrenze für die Quotenhöhe. Jede Grössenangabe über ein Zusatzentgelt gewinnt erst dadurch eine urteilsfähige Aussagekraft, dass man sie auf das Normaleinkommen bezieht. Gleichgültig ob das eigentliche Arbeitsentgelt als absolut gerecht zu bezeichnen ist oder nicht, wird jeder Empfänger einer Beteiligungsquote deren Höhe in Beziehung setzen zu seinem Normalverdienst, um an einer solchen Prozentangabe den "Wert" der Beteiligungsquote zu bestimmen. Daher ist auch die

1) Vgl. auch Tigges, H., a.a.O., S. 223; - kritisch hierzu Michel, E., a.a.O., S. 300

Bemessung der absoluten Beteiligungshöhe an den Grundeinkommen zu orientieren, womit allerdings keineswegs gesagt ist, dass die Aufschlüsselung der Beteiligungssummen prozentual zu der Lohnhöhe erfolgen müsse. Eine solche Inbeziehungsetzung kann lediglich gedanklich erfolgen, da eine grobe Verbindung zwischen Lohn und Beteiligungsquoten bereits diesem individuellen Wertungsvorgang entgegenkommt.

Mit der Einführung der Beteiligung muss für jeden Mitarbeiter die Möglichkeit bestehen, ein zusätzliches Einkommen von mindestens 5% seines Normalverdienstes zu erlangen. Andernfalls wird man nicht erwarten können, dass die Beteiligten dem System ein förderndes Interesse entgegenbringen. Wenn der tarifliche Lohn z.B. DM 90.-- pro Woche beträgt, dann wird man mit durchschnittlichen Monatsquoten von DM 3.-- oder aber auch DM 6.-- keinerlei Effekt erzielen und vergeblich auf die von einer Beteiligung erhofften Impulse warten. Selbstverständlich ist es nicht Bedingung, dass auch tatsächlich jeden Monat mindestens diese 5% erzielt werden, sondern in dieser Angabe ist ein mittlerer Satz zu sehen, welcher im Durchschnitt etwa zu 75% erreicht werden sollte. Sofern man einen Teil der Beteiligungsbeträge zur Abdeckung von späteren oder vorausgegangenen Kostenüberschreitungen einbehält, dann muss ein etwas höherer Mindestwert zugrunde gelegt werden.

Wenn die Auszahlung der Beteiligungsquoten nur alle 3 Monate erfolgt, kann der psychologisch begründete Mindestbetrag etwas ermässigt werden, da ja dann die Addition von drei Monatsquoten als Zusatzeinkommen erscheint. Von Bedeutung ist diese Ermässigung aber nicht, weil in diesen Fällen die Beteiligten sicherlich den ausgezahlten Gesamtbetrag für eine periodenweise Wertung aufteilen, sei es in Wochen- oder Monatsquoten.

In der deutschen Beteiligungspraxis beträgt die durchschnittliche Höhe der Ausschüttungen -sowohl im Rahmen der Leistungsbeteiligung wie der übrigen Beteiligungsformen- 7% bis 12% vom Lohn oder Gehalt, wobei dieser Prozentsatz neben der üblichen Streuung auch insofern variiert, als er entweder auf den Netto-

oder den Bruttolohn bezogen ist.¹⁾ Die durchschnittlich erzielbare Quotenhöhe über das Mindestmass hinaus ist im wesentlichen entsprechend der Beteiligungsbasis und der Zahlungsfähigkeit des Unternehmens zu bestimmen.

Es gibt jedoch auch einen Höchstbetrag, den die Beteiligungsquoten nicht überschreiten sollten. Die zahlreichen psychologischen und soziologischen Gefahren auszuführen, die sich infolge übermässig hoher Beteiligungsquoten ergeben, würde hier zu weit führen. Selbst wenn die Entstehung der Beteiligungsbeträge streng an eine Mehrleistung geknüpft ist und deshalb rein ökonomische Bedenken entfallen, ist es aus mancherlei Ursachen heraus sehr problematisch, die hier entstehenden Mehrverdienste über einen Anteil von etwa 30% der Grundeinkommen hinaus wachsen zu lassen.

Auch bei der Differenzierung der Beteiligungsquoten innerhalb eines Betriebes sollte man darauf achten, dass keine allzu extremen Spitzenwerte entstehen können. Die in den früheren Abschnitten über die Beteiligung von Gesamtgrössen vorgebrachten Bedenken gegen die Nivellierung der individuellen Beträge werden damit nicht berührt. Denn bei der Leistungsbeteiligung gilt lediglich das Anliegen, dem durchaus erwünschten Streuungsbereich einen umgrenzten Rahmen zu geben.

Die für den Betrieb tragbar erscheinende Beteiligungssumme lässt sich sehr leicht regulieren, indem der "Anteil" an der absoluten Kostenunterschreitung entsprechend festgelegt wird. Die Berücksichtigung der soeben erörterten Unter- und Obergrenzen sowie der zweckmässigen Streuungsbreite ist jedoch schwierig, wenn man die Beteiligungsbeträge direkt aus den absoluten Verbrauchsabweichungen errechnet. Gegen diese direkte Verbindung sprechen ausserdem folgende Punkte:

- a) Die Höhe der Beteiligungsbeträge wäre abhängig von dem willkürlich gewählten Anspannungsgrad, sofern man sie nicht zusätzlich -so z.B. bei knappen Anspannungsgraden- mit dem "Anteil" regulieren kann.
- b) Eine Bestätigung dieses Durchschnittssatzes kann den in Fussnote 1), S.10, zitierten Veröffentlichungen praktischer Beteiligungsbeispiele entnommen werden. Während in Europa allgemein etwa dieser Satz anzutreffen ist, liegt er in USA meist bei 15 - 20%; dabei ist jedoch zu berücksichtigen, dass z.B. in Deutschland die Sozialleistungen bereits einen Betrag von 20% des Lohnes ausmachen. (vgl. Goossens, F. "Grundlagen der Anreiz- und Gewinnbeteiligungspläne in den USA", Mensch und Arbeit, 1954, S.8).

- b) Es würden sich infolge verschiedener Wertigkeit der eingesetzten Kostengüter sehr willkürliche Unterschiede der Verbrauchsabweichungen zwischen den Kostenstellen ergeben, die nicht auf Leistungsursachen zurückzuführen sind.
- c) Die Verbrauchsabweichungen sind ein reiner Mengenausdruck infolge der allgemeinen Einführung von Verrechnungswerten, so dass die tatsächlich erzielte Kostenersparnis ohnehin nicht zum Ausdruck kommt.

Aus allen diesen Gründen ist es zu empfehlen, bei der Errechnung der Beteiligungssummen aus den Verbrauchsabweichungen einen unabhängigen Schlüssel anzuwenden. Damit verliert zwar das System an Objektivität, aber in diesem Punkt muss die Einschaltung eines ermessensmässigen Masstabes in Kauf genommen werden. Da ein vollkommen ökonomischer Leistungsausdruck mit den Verbrauchsabweichungen nicht vorliegt, sondern nur ein Mengenausdruck, ist es psychologisch sogar günstiger, eindeutig einen trennenden Graben zu ziehen, als mit unvollständigen Zahlenwerten so weiter zu rechnen, wie wenn sie vollständig wären.

Bei der Bestimmung der Beteiligungsbeträge anhand der Verbrauchsabweichungen kann der Fall eintreten, dass die Summe der Verbrauchsabweichungen in ihrer absoluten Höhe niemals bis zur notwendigen Untergrenze der Beteiligungsquoten (5%) ausreicht. Die Ursache für zu geringfügige Verbrauchsabweichungen kann darin liegen, dass

- 1) die für die Bewertung der Kostengüter verwendeten Verrechnungswerte hinter den Tagespreisen zurückliegen
- 2) einzelne Kostenarten nicht in den Soll-Ist-Vergleich einbezogen sind¹⁾
- 3) der Anspannungsgrad so knapp gehalten ist, dass bereits zur Einhaltung der Sollkosten eine übernormale Leistung erforderlich ist
- 4) die Beeinflussbarkeit der Kosten durch die Stelle zu gering ist.

Wenn man die absolute Höhe der Verbrauchsabweichungen exakt ermitteln will, kann man im Fall 1) alle Kostengüter mit einem

1) Vgl. unter Punkt 418

gewogenen Preisindex multiplizieren, der auf Tagespreiser basiert, im Falle 2) die nicht einbezogenen Kostenarten wieder einschliessen und im Falle 3) einen allgemeinen Faktor aufstellen, der bei seiner Multiplikation mit den Vorgabekosten zu einer normalen Anspannung führt. Diese Umrechnung ist dadurch erheblich zu vereinfachen, indem man entweder die Vorgabekosten generell um einige Prozent erhöht oder bereits bei geringfügigen Kostenüberschreitungen Beteiligungsbeträge anfallen lässt, beides aufgrund überschlägiger Fixierung der "vorenthaltenen" Beträge. Sofern die direkte Beziehung Verbrauchsabweichung-Beteiligungsquoten fallen gelassen wurde, genügt eine gedankliche Umrechnung, die sich darin auswirkt, dass die Summe der Quoten entsprechend höher ist als die gesamte Verbrauchsabweichung.

In diesen drei ersten Fällen handelt es sich tatsächlich um vorenthaltene Beteiligungsbeträge, welche mit der ausgewiesenen Verbrauchsabweichung in ursächlichem Zusammenhang stehen. Nicht einbezogen sollen hier jedoch diejenigen Posten sein, die aus Umsatzgewinnen, die mit der Kostenunterschreitung verbunden sind, resultieren, damit die Prinzipien der Leistungsbeteiligung nicht verletzt werden und auch nach dieser Korrektur die Beteiligungsquoten ausschliesslich leistungsbedingt sind.

Der Fall 4) jedoch liegt anders, da hier zwar der Wille zu einer erhöhten Leistung vorhanden sein kann, aber infolge mangelnder Beeinflussbarkeit keine Kostenunterschreitung zu erreichen ist. Eine Korrektur von Leistungsgrössen wie in den Fällen 1), 2) und 3) entfällt daher. Gehen dennoch die Beteiligungsquoten über die Verbrauchsabweichungen hinaus, dann zahlt man nicht-leistungsbedingte Beträge aus, obgleich ja die Wirkung äusserer Einflüsse sowohl in negativer als auch in positiver Hinsicht bei der Leistungsbeteiligung ausgeschaltet ist. Eine solche Inkonsequenz würde dahin führen, dass Beteiligungsquoten ausgeschüttet werden können, obwohl weder eine effektive Mehrleistung noch ein Markterfolg zu verzeichnen ist. Ohne Zweifel ist eine echte Beteiligung an einer Gesamtgrösse vorzuziehen, wenn die mangelnde Beeinflussbarkeit der Kosten zu einer nur einbaren Leistungsbeteiligung führen würde. Deshalb sind die innerhalb der Leistungsbeteiligung vertretbaren Toleranzen

für zusätzliche Ausschüttungen über 100% der Verbrauchsabweichungen hinaus im Fall 4) sehr eng zu begrenzen.

Nicht immer aber liegt eine so eindeutige Situation vor, dass man zwischen Fall 3) = Anspannungsgrad und Fall 4) = Beeinflussbarkeit klar unterscheiden kann. Wenn man den bei Einführung der PKR-Beteiligung als normal zugrunde gelegten Anspannungsgrad ständig beibehält, dann wirkt sich dies auf den Anspannungsgrad wie eine Verknappung aus. Erweitert man den Anspannungsgrad proportional zu der Abnahme der Beeinflussbarkeit, so kommen die durch die Rationalisierung begründeten Kosteneinsparungen trotzdem nur insoweit der Belegschaft zugute, als sie prozentual an den Verbrauchsabweichungen beteiligt ist; wenn der "Anteil" 100% beträgt, käme ausschliesslich die Belegschaft in den Genuss der Rationalisierungserfolge, wenn aber der "Anteil" geringer ist, dann fällt damit dennoch für den Unternehmer und für die Konsumenten ein Teilbetrag an. Unter diesem Aspekt ist es also gerechtfertigt, infolge mangelnder Beeinflussbarkeit die Beteiligungsquoten über die Verbrauchsabweichungen begrenzt hinauswachsen zu lassen, sofern der Anspannungsgrad trotz Rationalisierung nicht gelockert wurde. Von verschiedener Seite aus der Praxis wurden zwar Bedenken gegen ein solches Vorgehen geäussert, weil auf diese Weise zu wenig Spielraum bliebe für Preissenkungen und die Gesamtheit dann nur beschränkt in den Genuss der Rationalisierungserfolge kommen könnte. Da diese Fälle jedoch weniger bei zunehmender Mechanisierung vorliegen, bei der -abgesehen von der reinen Automatisierung- die Beeinflussbarkeit per Saldo vielfach wenig berührt wird, sondern bei kleineren rationalisierenden Verfahrensabweichungen, die sich überwiegend auf das Ausmass der Beeinflussbarkeit einengend auswirken, ist eine beschränkte Erhöhung der Verbrauchsabweichungen durchaus zu vertreten. Die mit der wachsenden Mechanisierung verbundenen Kosteneinsparungen können dann weiterhin der Allgemeinheit zukommen. Und selbst die durch die Automatisierung oder auch durch die Einrichtung von Fließbandproduktion verursachte Abnahme der Beeinflussbarkeit gestattet in einem gewissen Umfang die Ausschüttung zusätzlicher Beträge, weil ja die Produktivität pro Kopf bei solchen Umstellungen in der Regel wesentlich zunimmt. Ob man diese Zusatzbeträge in den Verbrauchsabweichungen ausweist: mittels eines gelockerten Anspannungsgrades oder einfach

die Summe der Verbrauchsabweichungen entsprechend erhöht, ist in der Wirkung ohne Bedeutung.

Zusammenfassend ist zu sagen, dass im Falle zu geringer Verbrauchsabweichungen die Ursachen zu erforschen sind. Sehr oft werden diese Ursachen in jene Rubrik fallen, in welcher eine die Verbrauchsabweichungen übersteigende Beteiligungssumme zu vertreten ist. Wenn aber die Verbrauchsabweichungen infolge mangelnder Beeinflussbarkeit der Kosten nicht ausreichen, dann ist eine Beteiligung von einer Gesamtgrösse vorzuziehen, sofern nicht andere der aufgeführten Gründe eine nachträgliche Erhöhung begrenzt zulassen. Bei effektiv ungenügenden Verbrauchsabweichungen könnte man schliesslich trotzdem einen Ausgleich schaffen, indem man andere Sozialleistungen wie Weihnachtsgratifikation zugunsten der Leistungsbeteiligung entfallen lässt.

418 Die einbezogenen Kostenarten

Wenn man sich dazu entschlossen hat, die direkte Verbindung zwischen der absoluten Höhe der Verbrauchsabweichungen und den Beteiligungsbeträgen fallen zu lassen, erreicht man zugleich den Vorteil, nicht alle Kostenarten in den Soll-Ist-Vergleich einbeziehen zu müssen. Nicht die unbeeinflussbaren Kosten sollen abgesondert werden, denn diese ergänzen für die Kostenstelle das Bild der Verantwortlichkeit sehr wesentlich, sondern es wird an Bagatell-Kostenarten und an nur ungenau zu planende oder abzugrenzende Kostenarten gedacht. Bagatell-Kostenarten wären einzelne Gemeinkosten wie Schmiermittel, Reinigungsmittel, Beleuchtung etc., bei deren Ausschluss nicht nur die Abrechnung vereinfacht wird, sondern auch die Aufmerksamkeit in erhöhtem Masse auf die Schwerpunkte gelenkt wird. Andernfalls besteht die Gefahr, "dass gerade jene zuverlässigen Mitarbeiter, die von Hause dazu neigen, auf Kleinigkeiten besonders zu achten, sich in diesen Kleinigkeiten verlieren".¹⁾

1) Aretz, W., a.a.O., S.27

Es wurde zwar gesagt, dass sich die Kostensprünge umso eher ausgleichen, je mehr Kostenarten man addiert,¹⁾ doch tragen diese Bagatell-Kostenarten nur unerheblich zu einem solchen Ausgleich bei. Und auch der Grundsatz, dass das Leistungsmass sämtliche Faktoren enthalten soll, wird damit nur unwesentlich beeinträchtigt.

Eine Betonung der wichtigsten Kostenarten kann man aber auch erreichen, indem man deren Verbrauchsabweichungen ein stärkeres Gewicht gibt. So findet man in der Praxis zuweilen eine doppelte Gewichtung z.B. beim Materialverbrauch, bei den Ausschusskosten, bei den Werkzeugkosten, bei den Energiekosten, je nachdem bei welcher Kostenart der Schwerpunkt liegt.²⁾ Dabei empfiehlt es sich jedoch unbedingt, für alle Kostenstellen eine einheitliche Regelung zu treffen, damit bei der Bestimmung der Beteiligungsquoten überall die gleichen Bedingungen gegeben sind.

Die nur ungenau planbaren oder schwer abgrenzbaren Kostenarten, auch soweit es keine Bagatell-Kosten sind, lässt man tunlichst ausserhalb der Abrechnung, um die typischen Ansatzpunkte der Kritik von Grund auf auszuschliessen. Von den beeinflussbaren Kosten -nur diese sind hier relevant- sind dafür in erster Linie die Reparatur- und Instandhaltungskosten zu nennen. Da in diesen Kostenarten jedoch ein wesentlicher Bestandteil des Leistungsausdrucks sowie der Kostenbeeinflussbarkeit liegt,³⁾ ist gerade hier eine Ausschaltung nicht ratsam, während andererseits bei diesen am leichtesten sowohl bewusste wie unbewusste zeitliche Verschiebungen in beträchtlichem Ausmass vorkommen können. Soweit die Dispositive für die Durchführung der Reparaturen und Instandsetzungen nicht der Kostenstelle zugestanden wird, sondern im Ermessen der Betriebsleitung liegt,⁴⁾ soll man diese Kostenarten tatsächlich nicht einbeziehen. Liegt diese Beengung der Entscheidungsfreiheit für die Stelle nicht vor, dann wählt man am zweckmässigsten folgenden Weg, wie er in der Praxis anzutreffen ist: Aus der monatlichen Ab-

1) Vgl. S. 131

2) Damit wird allerdings der Anreizcharakter der Beteiligung besonders betont.

3) Vgl. Patterson, F.K., a.a.O., S. 366

4) Vgl. S. 137 f.

rechnung werden die Reparatur- und Instandsetzungskosten herausgenommen; Soll¹⁾ und Ist werden in einem besonderen Nachweis zusammengestellt und nur jährlich -evtl. halb- oder vierteljährlich- saldiert. Am Jahresende werden die Betriebsmittel und Gebäude auf ihren Zustand hin begutachtet, und falls ein positiver Eindruck entsteht, wird entweder ein fester oder ein variierender Teilbetrag der saldierten Kostenunterschreitungen in den laufenden Monatsvergleich übernommen; bei Kostenüberschreitungen sind nur dann analoge negative Beträge in den Soll-Ist-Vergleich zu übertragen, wenn die Betriebsmittel trotzdem in schlechtem Zustand sind; der jährliche Saldo dieser Kostenart wird mit solchen Übertragungen jedoch nicht erhöht oder vermindert, sondern stets in der gleichen Höhe wieder vorgetragen.²⁾ Bei dieser Lösung sind zeitliche Verschiebungen ausgeschlossen, so dass man zwar diese Kostenarten nicht vollständig in ihrer absoluten Höhe einbezieht, aber wenigstens teilweise berücksichtigt. Entsprechend könnte man auch andere Kostenarten handhaben, die sich einer genauen periodenweisen Abgrenzung entziehen.

Aus dem Soll-Ist-Vergleich ausschliessen kann man auch solche Kostenarten, deren Einsparung schädliche Auswirkungen nach sich zieht, also namentlich qualitätsabhängige Kosten. Daneben fallen in diese Kategorie aber auch die Kosten für Unfallschutz, Schutzbekleidung, Feuerschutz etc.

Diese Ausklammerung einzelner Kostenarten gelingt bei einem in Kostenarten untergliederten Soll-Ist-Vergleich sehr einfach dadurch, dass man in die Ist-Spalte ebenfalls das vorgegebene Soll einsetzt oder -um die Kostenrechnung nicht zu beeinträchtigen-, lediglich die betreffenden Einzel-Abweichungen in der Abweichungsaddition entfallen lässt. Auch eine doppelte Gewichtung einzelner Kostenarten ist unter dieser Voraussetzung ohne weiteres durchführbar. Schwieriger liegt der Fall jedoch bei Ermittlung einer globalen Beschäftigungsabweichung, da dann das Soll nicht für die einzelnen Kostenarten vorliegt. Wie

1) Die Vorgabekosten werden unter Hinzuziehung der betreffenden Stellenleiter sowie der ausführenden Handwerker festgelegt.

2) Dazu Abb.3, S.191

Sondernachweis Instandhaltungskosten (in DM)
Kostenstelle Schleiferei II

Jahr	Vor- trag	Jan.	Febr.	März	Dez.	Gesamt (incl. Vortrag)	Abw.	Zustand der Betriebs- mittel	An Teileli- gungsabrech- nung Januar)
1953	Soll Ist	5860 - 1082	6010 -	6130 9860	5350 3900	71820 58390	+3430	befriedigend	1029 (30%)
1954	Soll Ist					78330 69410	+8920	schlecht	(0 %)
1955	Soll Ist					80030 78200	+1830	gut	1098 (60%)
1956	Soll Ist								
1957	Soll Ist								
1958	Soll Ist								
1959	Soll Ist								

1) Von der jährlichen Kostenunterschreitung können z.B. folgende Prozentsätze in die Januar-Abrechnung des nächsten Jahres übernommen werden:
Zustand der Betriebsmittel: sehr gut = 90 %, gut = 60 %, befriedigend = 30 %, schlecht = 0 %.

bereits als Bedingung für eine aufschlussreiche Analyse der Verbrauchsabweichungen gefordert wurde, dass die Beschäftigungsabweichung für einige wichtige Kostenarten gesondert ermittelt wird, so ist auch für diese Manipulationen eine spezielle Sollerrechnung der betroffenen Kostenarten unumgänglich. Wenn einzelne beeinflussbare Kostenarten nicht einbezogen sind, ist die globale Verbrauchsabweichung nur ein unvollständiges Leistungsmass, dessen Korrektur unter diesem Aspekt bereits im vorigen Kapitel behandelt wurde.¹⁾ Gewichtet man eine Kostenart jedoch doppelt, dann werden meist solche Eliminierungen quantitativ wieder neutralisiert oder die Verbrauchsabweichungen können von dieser Seite her sogar überhöht sein.

419 Der Kreis der beteiligten Mitarbeiter

Die exakt planbaren Kostenstellen umgrenzen die in die PKR-Beteiligung einbezogenen Belegschaftsangehörigen sehr scharf, denn grundsätzlich sind nur die in den betreffenden Stellen tätigen Mitarbeiter als beteiligter Personenkreis anzusehen. Alle ausserhalb dieser Kostenstellen Arbeitenden bleiben im folgenden ausgeschlossen.²⁾ Der beteiligte Kreis entstammt daher nur dem Fertigungsbereich, jedoch umfasst er auch hier nicht sämtliche, sondern lediglich die in Kostenstellen zusammengefassten Mitarbeiter. Die im Fertigungsbereich mit stollenexternen Leitungs-, Aufsichts- und Kontrollfunktionen betrauten Mitarbeiter, also namentlich der Betriebsleiter, dessen Assistenten, die Kontrolleure und die Obermeister, sollten aber dennoch mitbeteiligt werden, weil auch sie wesentlichen Anteil an Einsparungen haben können. In diesen Fällen saldiert man die Endverbrauchsabweichungen derjenigen Kostenstellen, deren Betreuung dem einzelnen jeweils anvertraut ist, um aus diesem Saldo die Beteiligungsquoten für diese ausserhalb der Stellen stehenden Mitarbeiter zu errechnen. Mit dieser Einbeziehung der über und zwischen den Stellen waltenden Instanzen kommt man

1) Siehe Seite 185 f.

2) Erst unter Punkt 51 werden die Möglichkeiten für deren Einbeziehung in die PKR-Beteiligung besprochen.

nicht nur einer Verpflichtung nach, weil diese ja erheblichen Anteil an der Kostengestaltung haben können, sondern fördert auch die Interessenabstimmung zwischen den einzelnen Stellen.

Wenn sich ein Meisterbereich aus zwei oder drei Kostenstellen zusammensetzt, ist es ebenfalls denkbar, dass jede Stelle getrennt abgerechnet und beteiligt wird, der Meister aber an dem Saldo aus den jeweiligen zwei oder drei Endverbrauchsabweichungen teilhat. Einer solchen getrennten Abrechnungsform der Meister kommt jedoch nur wenig praktische Bedeutung bei, weil bei einem Meisterbereich mit mehreren Stellen eine genaue Verantwortungsabgrenzung meist nicht möglich ist und eine Leistungsstelle nur auf der Ebene der Meisterei zu bilden ist. Dann müssen ohnehin sämtliche Beteiligungsquoten aus dem Saldo der verschiedenen Gesamtverbrauchsabweichungen errechnet werden.

Innerhalb der Stellen sind alle Personen einzubeziehen, auch die Akkordarbeiter. Denn auch diese tragen zu positiven Abweichungen bei, selbst wenn man von den reinen Zeiteinsparungen absieht.¹⁾ Außerdem wäre eine Spaltung der auf einer Stufe zusammenarbeitenden Mitarbeiter mit dem Beteiligungsgedanken nicht zu vereinen. Richtig ist es zwar, dass die Akkordlöhner stets höhere Einkommen als vergleichbare Zeitlöhner haben. Dieses Gefälle, welches sowohl von der Arbeitgeberseite als auch von der Arbeitnehmerseite -selbstverständlich besonders von den Zeitlöhnern- nur ungern gesehen wird, sollte man dadurch zum Teil ausgleichen, dass man die Beteiligungsquoten der Zeitlöhner generell höher bemisst. Auch vor den Akkordlöhnern wird sich dieses Vorgehen begründen lassen und deren einsichtige Zustimmung finden müssen.²⁾ Diese Abstufung sollte aber keinesfalls so stark sein, dass im Endresultat die Einkommen bei Akkord- und Zeitlohn völlig gleichgeschaltet sind. Es wird jenem Grund-

1) Diejenige Begründung für die Einbeziehung der Akkordarbeit, dass mit der Zeiteinsparung eine bessere Fixkostenverteilung verbunden ist (Kampschulte, F. u. Völker, R., a.a.O., S.47) gilt nicht für den Standpunkt der Kostenstellen, sondern vom gesamtbetrieblichen Standpunkt aus.

2) In einem Beispiel aus der Praxis wird berichtet, dass die Akkordspitzen ab einem bestimmten Prozentbetrag des Grundverdienstes nicht individuell ausgezahlt werden, sondern die allgemeine Beteiligungssumme fließen. Trotzdem blieb nach Einführung dieser Regelung die früheren, in Zukunft zuzweigenden Akkordspitzen bestehen (Friedrichs, H. "Ergebnisbeteiligung in der Praxis"; a.a.O., S.21)

satz durchaus Rechnung getragen, wenn man die Minderung der Quoten für Akkordlöhner mit 20-30% ansetzt, denn andererseits wird ja im Durchschnitt bei Akkordentlohnung tatsächlich mehr gearbeitet als im Zeitlohn.¹⁾

1) Ob eine derartige Abstufung zwischen Zeit- und Akkordlöhnern mit dem arbeitsrechtlichen Grundsatz der Gleichbehandlung aller Arbeitnehmer vereinbar ist, müsste erst die Rechtsprechung klären. Entscheidungen über ähnliche Vereinbarungen lassen jedoch vermuten, dass der Gleichbehandlungsgrundsatz hiermit nicht durchbrochen wird (vgl. Urteil des Bundesarbeitsgerichts, 2.Senat, vom 31.3.55 - 2 AZR 49/53, in Hueck-Nipperdey-Dietz "Arbeitsrechtliche Praxis", Nr.4 zu § 4 TVG

42 Die Verwendung der Plankostenrechnung für die Basis und für die Aufschlüsselung

Bei der Beteiligung auf der Grundlage der PKR ist grundsätzlich an die anfangs zu besprechende Form zu denken, in welcher die Verbrauchsabweichungen sowohl für die Basis als auch für die Aufschlüsselung herangezogen werden. Das bedeutet also, dass jede Stelle diejenigen Beteiligungsbeträge zugesprochen erhält, welche aus den dort ausgewiesenen Verbrauchsabweichungen errechnet werden. Die Aufschlüsselung anhand der PKR erfolgt damit selbstverständlich nur bis zur Ebene der Kostenstelle, während für die Aufteilung innerhalb der Stellen eine besondere Regelung gefunden werden muss.

Daneben besteht auch die Möglichkeit, die Verbrauchsabweichungen aller Stellen zusammenzuziehen, so dass der gesamte Aufschlüsselungsvorgang ausserhalb der PKR-Angaben vorgenommen wird. Schliesslich kann man auch eine globale Beteiligungssumme, die man anhand irgendeiner Gesamtgrösse gefunden hat, mit Hilfe der Verbrauchsabweichungen auf die Kostenstellen aufschlüsseln. Die spätere Darstellung dieser beiden beschränkten Verwendungsformen der PKR kann sich dann weitgehend auf die Ausführungen über den an den Anfang gestellten Prototyp der PKR-Beteiligung stützen.¹⁾

421 Die Festlegung des Anteiles

Die PKR liefert die aus dem Soll-Ist-Vergleich anfallenden und anschliessend bereinigten Verbrauchsabweichungen. Da es sich um

1) Für die folgenden Untersuchungen des Punktes 42 sowie der Punkte 43 und 44 sind die Hinweise bei Hofer, N., a.a.O., S.41 ff., - Tigges, H., a.a.O., S.200 ff., und Wille, F., a.a.O., S.94 ff., ausgewertet worden, im wesentlichen aber wurden diese Ausführungen selbst erarbeitet. Soweit keine speziellen Literaturangaben gemacht sind, gilt dies gleichermassen für die unter den Punkten 42, 43 und 44 vorliegenden Schemata, graphischen Darstellungen und Zahlenbeispiele (Abbildungen 4 bis 31)

genormte Grössen handelt und jede Kostenunterschreitung eine überrnormale Leistung erfordert, könnte man diese Beträge zu 100% in die Beteiligung eingehen lassen. Dagegen wird jedoch oft eingewendet, dass auch dem Unternehmen ein Vorteil zukommen muss, denn ja die marktmässige Verwertung der Mehrleistungen obliegt. Ausserdem ist öfters die Unternehmensleitung an Kostenunterschreitungen ursächlich beteiligt, -namentlich bei kleineren Personalgesellschaften-, indem von ihr die Initiative zu kostensparenden Verfahrensabweichungen ausgeht, welche aus den Verbrauchsabweichungen nicht eliminiert werden. Schliesslich ist ein geringerer Anteil als 100% auch damit zu begründen, dass die Kostenstellen ausserhalb der Fertigung ebenfalls nicht unbeteiligt an Kosteneinsparungen sind, indem sie den planmässigen Arbeitsablauf sichern, und jenen aussenstehenden Mitarbeitern ein Teil der Kosteneinsparungen entweder über Gehaltszulagen oder eine irgendwie gekoppelte Beteiligung zugutekommen muss.

Es wäre müssig, konkrete Zahlen über den Anteil anzugeben,¹⁾ da ja die absolute Höhe der Verbrauchsabweichungen sehr weitgehend eine Ermessensfrage bei der Planung ist (100% Beschäftigung, Verrechnungswerte, Anspannungsgrad, einbezogene Kostenarten etc. Man wird bei der Bestimmung des Anteiles immer retrograd vorgehen müssen, indem man einerseits die psychologische Unter- und Obergrenze der Quoten und andererseits die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens zugrundelegt. Die damit verbundenen Beeinträchtigung der Objektivität ist aus den oben dargelegten Gründen unvermeidlich.

Noch viel weniger lässt sich der Anteil angeben im Falle der Planung von Optimalkosten. Dort kann bereits die Festlegung der "normalen" Kostenüberschreitung nur in Verbindung mit dem Anteil gesehen werden.

1) Michel, E., a.a.O., S.299, gibt 25 % Belegschaftsanteil als Richtgrösse an; - Neumayer, W.W. "Neue Wege des Budgetwesens und der Selbstverwaltung in einer Metallwarenfabrik" Mitteilungen des Internationalen Rationalisierungs-Institutes, Febr.1933, S.30, nennt in einem praktischen Beispiel 50%; - als allgemeine Angabe ist Neumayer, W.W. "Direkt-Gewinnbeteiligung durch Leistungslohn und Plankostenrechnung", a.a.O., S.281, 10-25% zu entnehmen.

Sofern der Anteil 100% oder mehr beträgt, wird dieses zweite Grundproblem bei der PKR-Beteiligung für die Beteiligungs-Vereinbarungen bedeutungslos. Beträgt der Anteil weniger als 100%, dann ist nicht seine Höhe zu diskutieren, sondern lediglich die Begründung, warum ein Teil der Kosteneinsparungen nicht der Belegschaft zugeteilt wird.

422 Die Differenzierung der Beteiligungsbeträge

Verfahren I:

Im Sinne einer möglichst einfachen Ermittlung der Beteiligungsbeträge, die von der Belegschaft ohne rechnerische Hilfsmittel nachgeprüft und immer schon im voraus abgeschätzt werden können, sollte man die Beteiligungssumme direkt mit der absoluten Verbrauchsabweichung verknüpfen.¹⁾ Eine etwa gleiche Beeinflussbarkeit vorausgesetzt, ist bei höheren Sollkosten die Möglichkeit zu Einsparungen zwar grösser als bei niedrigen Sollkosten, aber je grösser die Sollkostensumme, desto mehr Mitglieder wird meist die Kostenstelle haben. Aufgrund dieser unterstellten Proportionalität und unter Berücksichtigung der Tatsache, dass bei höherem Kostenverzehr auch die Verantwortung entsprechend wächst, erhält man einigermaßen gerecht zwischen den Kostenstellen differenzierte Beträge, wenn die Beteiligungsbeträge direkt aus der absoluten Verbrauchsabweichung gewonnen werden. Ein unterproportionaler Verlauf der negativen Beteiligung im Vergleich zu den positiven Beträgen ist sehr einfach dadurch zu erzielen, dass man die Kostenüberschreitungen nur zu einem geringeren Anteil belastet. Bei dieser Form der PKR-Beteiligung ist lediglich festzulegen:

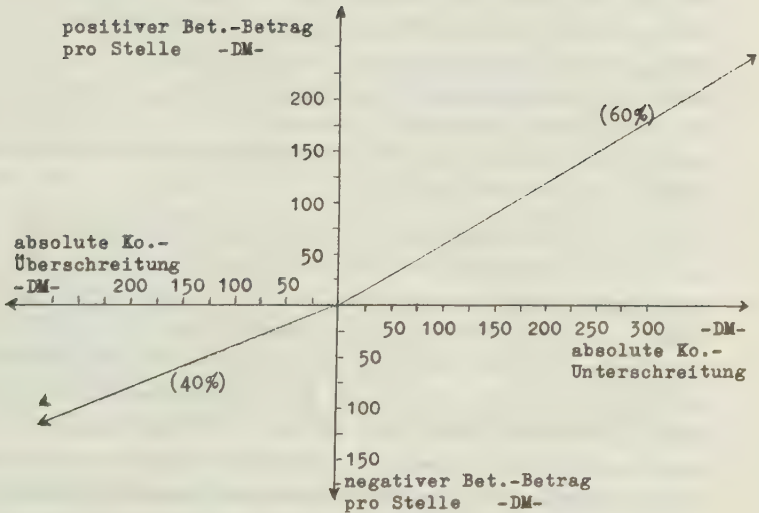
Die Beteiligungssumme jeder Kostenstelle beträgt ... (60%) der Endverbrauchsabweichung je Abrechnungsperiode; weist der Saldo eine Kostenüberschreitung aus, werden (erst ab ... 30.--) der Kostenstelle... (40%) dieses Betrages von späteren Beteiligungssummen abgezogen. (Abb.4)

1) Bei Optimalvorgaben müssen die Sollkosten jeweils um einen bestimmten Prozentsatz erhöht werden, im übrigen gelten ebenfalls die anschliessenden Ausführungen.

Abb. 4

Verfahren I

Einheitliches Schema für sämtliche Kostenstellen
(Normalkostenvorgabe) ¹⁾



1) Bei Optimalkostenvorgabe ist die Ordinate nach rechts zu verschieben und die Abszissenwerte sind entsprechend abzuändern, der Kurvenverlauf aber bleibt unberührt.

Verfahren II:

Im Verfahren I wirkt sich jede Veränderung der Verrechnungswerte auf die absolute Beteiligungshöhe aus. Ausserdem wird bei der Errechnung der Beteiligungsbeträge keine Rücksicht darauf genommen, dass die Einsparungsmöglichkeit weitgehend von der Sollkostenhöhe abhängt, welche nicht immer mit der Zahl der Stellenmitglieder parallel läuft. Diesen beiden störenden Einflüssen kann man entgegen, indem die Verbrauchsabweichungen prozentual auf die Sollkosten des jeweiligen Beschäftigungsgrades bezogen werden. Die direkte Verbindung zwischen absoluter Abweichungshöhe und Beteiligung ist damit bereits aufgegeben, und man muss denjenigen Geldbetrag festlegen, der je Prozent Einsparung bzw. Mehrverbrauch gutgeschrieben bzw. belastet wird. In der Bestimmung dieses Geldbetrages liegt die Möglichkeit für eine elastische Quotengestaltung, da man nicht an die absolute Abweichungshöhe gebunden ist und ohne weiteres auch zusätzliche Summen über die Abweichung hinaus in die Beteiligung fliessen lassen kann.

Die relative Messung des Kostenverzehrs lässt jedoch das Ausmass der Kostenverantwortlichkeit sowie der Zahl der Stellenmitglieder unberücksichtigt. Was die Verantwortlichkeit anbelangt, so verzichtet man hier bewusst auf deren Einbeziehung, weil andernfalls z.B. eine Kostenstelle der Chromstahl-Verarbeitung oder eine solche mit Gross-Stanzmaschinen trotz gleicher Anstrengung bedeutend höhere Beteiligungssummen erreichen könnte als eine Kostenstelle der Eisenblech-Verarbeitung oder eine solche mit Klein-Stanzmaschinen. Aussergewöhnliche Verantwortlichkeiten an einzelnen Arbeitsplätzen sind ohnehin meist in dem Grundarbeitsentgelt bereits berücksichtigt. Legt man dennoch Wert auf eine der Kostenverantwortlichkeit angepasste Beteiligungshöhe, dann ist dies durch eine Differenzierung der Beteiligungsbeträge gemäss dem Ausmass der Verantwortlichkeit zu erzielen.¹⁾

Die Zahl der Stellenmitglieder darf allerdings nicht generell vernachlässigt werden, wie dies zunächst in diesem Verfahren II

1) Sinngemäss wie Abb.11 u. Abb.13

geschieht. Je nachdem, ob viele oder wenige Belegschaftsmitglieder in der Stelle zusammengefasst sind, muss der Beteiligungsbetrag pro Stelle grösser oder kleiner sein. Im Verfahren I gründet sich dieser Zusammenhang nur auf die Vermutung, dass die Verbrauchsabweichungen pro Stelle umso grösser sein kann, je mehr Mitglieder in der Stelle tätig sind. Im Verfahren II aber wird mit dem relativen Abweichungsausdruck die Arbeiterzahl zunächst völlig neutralisiert. Deshalb ist nachträglich die Beteiligungshöhe pro Gesamtstelle einer exakten Berichtigung nach der Zahl der jeweils Teilhabenden zu unterziehen. Der je Prozent festgelegte Geldbetrag muss also entweder mit der Kopffzahl der Stellen oder ihren vorgegebenen Arbeitskosten (Löhne und Gehälter) gewichtet werden. Das Verfahren II verhilft damit zu einer bewussten Regulierung der Beteiligungsquoten gemäss den aufgestellten Grundsätzen,¹⁾ zugleich aber geht der unmittelbare Zusammenhang zwischen absoluter Leistungsgestaltung und Beteiligungshöhe verloren.

Um im folgenden die Systematik der einzelnen Verfahren nicht mit Einzelheiten zu belasten, wird jene Gewichtung des je Stelle errechneten Geldbetrages mit den jeweiligen Arbeitskosten vernachlässigt.²⁾ Dann setzt auch dieses Verfahren nur eine unkomplizierte Vereinbarung voraus:

Die Beteiligungssumme jeder Kostenstelle beträgt je Prozent Verbrauchsabweichung von den Sollkosten = ... (DM 65.--); bei Kostenüberschreitung werden (erst ab ... 2%) je Prozent = ... (DM 40.--) von späteren Beteiligungssummen abgezogen (Abb.5).

In diesem Beispiel wie auch in den folgenden Abbildungen zum Verfahren II und . den daraus abgeleiteten Verfahren sind jedoch jeweils Durchschnittswerte für die Gesamtstelle angegeben, wie sie nach Vornahme der ergänzenden Gewichtung mit den Arbeitskosten denkbar sind.

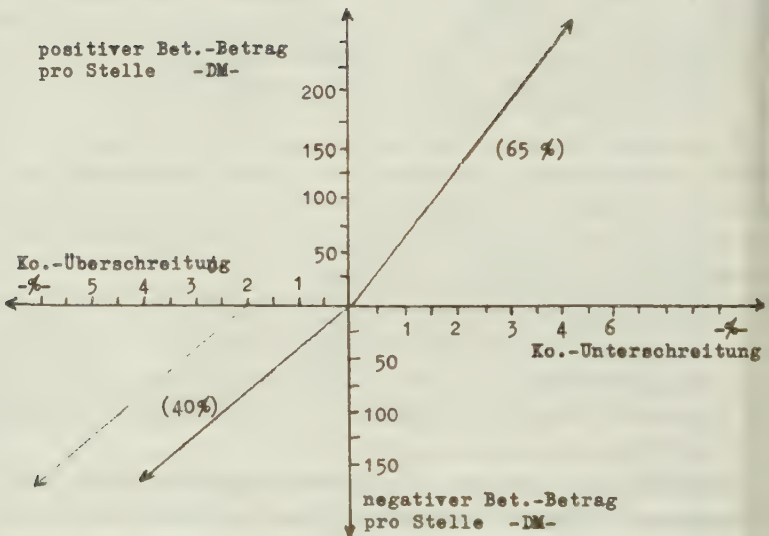
1) Vgl. unter Punkt 417

2) Aus Punkt 423 wird hervorgehoben, warum diese Gewichtung auch tatsächlich entfallen kann.

Abb. 5

Verfahren II

Einheitliches Schema für sämtliche Kostenstellen
(Normalkostenvorgabe)¹⁾



1) Bei Optimalkostenvorgabe ist die Ordinate nach rechts zu verschieben und die Abszissenwerte sind entsprechend abzuändern, der Kurvenverlauf aber bleibt unberührt.

Verfahren III:

Das Verfahren III schliesst an das Verfahren I an, so dass also auch hier die Beteiligungsbeträge direkt aus den absoluten Verbrauchsabweichungen gewonnen werden. Im Verfahren I liegt sowohl im positiven als auch im negativen Bereich eine lineare Beteiligungskurve vor. Die durchschnittliche Quotenstreuung ist unter dieser Bedingung sehr schwer abzugrenzen, weil ja ein einheitlicher Anspannungsgrad festgelegt wurde; man kann zwar denjenigen "Anteil" festlegen, der bei Erreichung der durchschnittlichen Kosteneinsparung die gewünschte Beteiligungshöhe ergibt, aber dieser "Anteil" gilt dann auch für alle übrigen Einsparungswerte. Abgesehen von diesem Nachteil hält man es in der Praxis auch für ratsam, in der Nähe des Soll-Ist-Ausgleichs einen stärkeren Anreiz zur Einsparung zu geben, was zugleich der Forderung entspricht, die Untergrenze der Beteiligungsquoten mit einer hohen Wahrscheinlichkeit erreichbar zu machen. Andererseits sieht man eine Gefahr des gleichbleibend proportionalen "Anteils" darin, dass in hohen Einsparungsbereichen: 1. meistens irgendwo eine Grenzsituation der Wirtschaftlichkeitssteigerung liegt, bei deren Überschreitung zum grossen Teil Fehlplanungen die Ursachen sein müssen, 2. der Anreiz zu Kosteneinsparungen in diesen abliegenden Bereichen etwas gedämpft werden muss, um schädliche Auswirkungen zu vermeiden, 3. extrem hohe Beteiligungsquoten erzielt werden könnten.¹⁾ Um allen diesen Argumenten gerecht zu werden, ist die Beteiligungskurve so festzulegen, dass die Beträge zunächst sehr rasch ansteigen, um dann immer stärker abzuflachen.²⁾ Ein absolutes Limit sollte diese Kurve jedoch niemals erreichen, weil damit dem Gedanken der Leistungsbeteiligung widersprochen würde³⁾ und weil andererseits schon eine erhebliche Verringerung des "Anteils" bei ausserordentlich hohen Einsparungen den gewünschten Effekt erzielen lässt. Im Falle von Um-

1) Vgl. auch Spiegelhalter, F. "Die Formen der Ergebnisbeteiligung", a.a.O., S.24 f.

2) Rechnet man einzelne Kostenarten nur jährlich ab (Abb.3, S.191) kann eine solche Staffelung eine Benachteiligung für die Belegschaft bedeuten, weil der Gesamtbetrag mehrerer kleinerer Unterschreitungen zu einem verringerten "Anteil" führt. Durch eine entsprechende Erhöhung solcher jährlicher Abweichungsbeträge kann dieser Nachteil ausgeglichen werden.

3) Fischer, G. "Partnerschaft im Betrieb", a.a.O., S.103

stellungen in der Kostenstruktur seitens der Stelle sind tatsächlich solche extremen Kostenunterschreitungen mit ausschliesslich leistungsbedingter Verursachung denkbar, so dass ein Limit nicht gerechtfertigt ist. Bei der Festlegung dieser Kurve lässt sich zugleich die durchschnittliche Streuung der Quoten leichter regulieren als bei linearem Verlauf.

Der negative Ast der Kurve kann spiegelbildlich ermittelt werden, wobei zu berücksichtigen ist, dass immer nur geringere Beträge belastet werden sollten, als sie bei Kostenunterschreitungen gutgeschrieben werden. Daneben besteht aber auch die Möglichkeit, den negativen Ast wie im Verfahren I linear verlaufen zu lassen,¹⁾ wodurch sich anfangs -bei geringeren Kostenüberschreitungen- die Belegschaft günstiger stellt, während sich später die Überschreitungen relativ stärker auswirken als entsprechende Unterschreitungen. Da sich die Kostenüberschreitungen im allgemeinen nicht wesentlich vom Soll-Ist-Ausgleich entfernen, ist -namentlich wenn eine "neutrale Zone" eingeräumt wurde- ein linearer Verlauf des negativen Astes durchaus zu vertreten und aus Vereinfachungsgründen zu empfehlen.

Die Vereinbarung der Beteiligungsbeträge im Verfahren III ist bedeutend schwieriger zu formulieren. Auf der einen Seite muss das Ausmass der Kostenunterschreitung angegeben sein, auf der anderen Seite sind den Abweichungen variierende "Anteile" oder Beteiligungssummen zuzuordnen. Die Höhe der Verbrauchsabweichung kann man in absoluten Zahlen angeben, so dass dann jeweils ein bestimmter "Anteil" für die einzelnen Spannen der absoluten Kostenunterschreitung gilt (Abb.6). Während bei einer zahlenmässigen Fixierung der Abweichungshöhe eine Stufeneinteilung nicht zu umgehen ist und dabei die Grenzfälle an den Übergängen der Stufen in ihrer Einordnung umstritten sein können, vermag bei einer graphischen Festlegung der "Anteil" kontinuierlich verändert zu werden (Abb.7). Diese Graphik muss allerdings so exakt aufgezeigt werden, dass stets eindeutige Anteilssätze bzw. Beteiligungssummen entnommen werden können.²⁾

1) Analog die Beispiele bei Tigges, H., a.a.O., S.224, und Wille, F., a.a.O., S.98

2) Um Streitfragen auszuschalten, kann man vereinbaren, dass jeweils auf den nächsthöheren 10.-M-Betrag abgerundet wird.

Ab. 6

Verfahren III (a)

Einheitliches Schema für sämtliche Kostenstellen

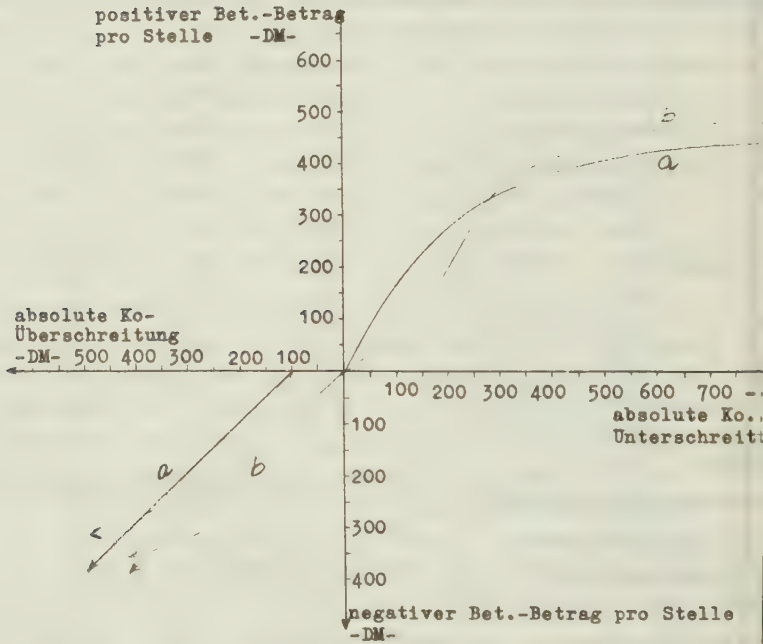
Der "Anteil" beträgt bei

... Unterschreitungen (Normalkostenvorgabe)	... Überschreitungen (Optimalkostenvorgabe)	Staffel	
		a	b
bis 100.-	zwischen 1400.- u. 1300.-	90 %	40 %
zwischen 100.- u. 200.-	1300.- u. 1200.-	90 %	60 %
200.- u. 300.-	1200.- u. 1100.-	85 %	75 %
300.- u. 400.-	1100.- u. 1000.-	85 %	85 %
400.- u. 500.-	1000.- u. 900.-	80 %	85 %
500.- u. 600.-	900.- u. 800.-	76 %	80 %
600.- u. 700.-	800.- u. 700.-	72 %	77 %
700.- u. 800.-	700.- u. 600.-	69 %	74 %
800.- u. 900.-	600.- u. 500.-	66 %	71 %
900.- u. 1000.-	500.- u. 400.-	63 %	68 %
1000.- u. 1100.-	400.- u. 300.-	60 %	65 %
1100.- u. 1200.-	300.- u. 200.-	58 %	62 %
1200.- u. 1300.-	200.- u. 100.-	56 %	60 %
über 1300.-	unter 100.-	54 %	58 %
... Überschreitungen (Normalkostenvorgabe)	... Überschreitungen (Optimalkostenvorgabe)		
über a: 200.-, b: ± 0	über a: 1600.-, b: 1400.-	40 % 40 %	40 % 40 %

Abb. 7

Verfahren III (a)

Einheitliches Schema für sämtliche Kostenstellen
(Normalkostenvorgabe)



Anm.: Die Kurven stimmen nur schematisch mit den Zahlen der
Spalten a und b in Abb. 6 überein.

Den der Planung zugrunde liegenden Anspannungsgrad berücksichtigt man durch eine entsprechende Bemessung der Anteilssätze, wie aus Abb.6 und Abb.7 zu ersehen ist: "a" gilt für einen starken, "b" für einen mittleren Anspannungsgrad; bei einem schwachen Anspannungsgrad müsste die S-Form des positiven Astes besonders stark ausgeprägt sein.

Man kann aber die Höhe der Verbrauchsabweichung auch prozentual angeben in Bezug auf die Sollkosten. Eine Einsparung z.B. zwischen 300.-- und 400.-- M ist bei geringen Sollkosten schwieriger zu erreichen als bei hohen Sollkosten, so dass es gerechter erscheint, den "Anteil" anhand der prozentualen Einsparung zu variieren. Die Beteiligungssumme selbst wird dabei trotzdem von der absoluten Verbrauchsabweichung errechnet, indem der "Anteil" stets auf den absoluten Abweichungsbetrag bezogen wird. Die prozentuale Höhe der Verbrauchsabweichung wird lediglich herangezogen, um den zur Anwendung kommenden "Anteil" zu ermitteln.¹⁾ Auch diese Form der Staffelung kann zahlenmässig fixiert (Abb.8) oder in einer graphischen Darstellung (Abb.9) vereinbart werden. Aus der Graphik können hier nicht die absoluten Beteiligungsbeträge entnommen werden, sondern nur der zur Anwendung kommende "Anteil".

Diese zweitgenannte Staffelung anhand der prozentualen Bezugsgrundlage ist trotz ihres rechnerischen Mehraufwandes immer dann zu empfehlen, wenn die Gesamtsollkosten in den einzelnen Stellen keine Übereinstimmende Höhe betragen. Im Verfahren III liegt nämlich nur dann eine vollständige Analogie zum Verfahren I vor, wenn man die Staffelung gemäss Abb.8 gestaltet, denn nur dort wird bei gleichen prozentualen Einsparungen ein einheitlicher "Anteil" von den absoluten Einsparungen als Beteiligungsbetrag gewährt. Damit geht man zwar auch hier von der Unterstellung aus, dass sich die Gesamtkosten und die darin enthaltenen beeinflussbaren Kosten proportional verhalten, sowie dass die Kostensumme je Arbeitsplatz überall gleich ist, aber diese Unterstellung kommt der Wirklichkeit näher als die gemäss Abb.6 zugrunde gelegte Übereinstimmung der absoluten Einsparungsmöglichkeiten in allen Stellen.

1) Damit wird in diesem vom Verfahren I abgeleiteten Verfahren der Einfluss veränderter Verrechnungswerte in beschränktem Masse wieder rückgängig gemacht.

Abb. 8

Verfahren III (b)

Einheitliches Schema für sämtliche Kostenstellen

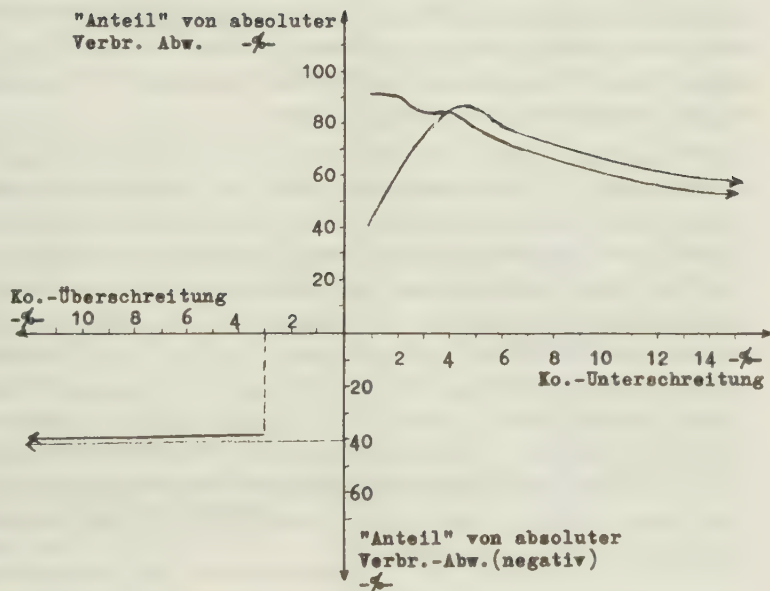
Der "Anteil" beträgt bei

... Unterschreitungen (Normalkostenvorgabe)	... Überschreitungen (Optimalkostenvorgabe)	Staffel	
		(a)	(b)
von 1 % der Gesamt sollkosten	von 15 % der Gesamt- sollkosten	90 %	40 %
2 %	14 %	90 %	60 %
3 %	13 %	85 %	75 %
4 %	12 %	85 %	85 %
5 %	11 %	80 %	85 %
6 %	10 %	76 %	80 %
7 %	9 %	72 %	77 %
8 %	8 %	69 %	74 %
9 %	7 %	66 %	71 %
10 %	6 %	63 %	68 %
11 %	5 %	60 %	65 %
12 %	4 %	58 %	62 %
13 %	3 %	56 %	60 %
über 13 %	unter 3 %	54 %	58 %
... Überschreitungen (Normalkostenvorgabe)	... Überschreitungen (Optimalkostenvorgabe)		
über (a) : 3 %; (b) : 0 %	über (a) : 18 % (b) : 16 %	40 %	40 %

Abb. 9

Verfahren III (b)

Einheitliches Schema für alle Kostenstellen
(Normalkostenvorgabe)



Verfahren IV:

Entsprechend der Verfeinerung des Verfahrens I durch das Verfahren III schliesst sich das Verfahren IV an das Verfahren II an. Die Verbrauchsabweichungen werden wie im Verfahren II in Prozent von den Sollkosten gemessen, aber es wird bei IV kein genereller Geldbetrag je Prozent vereinbart, sondern dieser Betrag schwankt gemäss der Gestaltung des Verfahrens III. Die Begründung für die Einführung schwankender Beteiligungssätze ist ebenfalls dem vorstehenden Parallel-Verfahren zu entnehmen. Mit der im Verfahren II vorliegenden Prozentangabe der Verbrauchsabweichungen entfallen die Staffelungsgründe keineswegs, denn trotz dieser relativen Messung bleibt im Verfahren II zunächst die Beeinflussung der Quotenstreuung und die Anpassung an den Anspannungsgrad unvollkommen.

Die Vereinbarungsform ist hier wiederum leichter zu finden als im Verfahren III: Bei der Errechnung der prozentualen Abweichung rundet man die Ergebnisse auf volle Prozent ab oder auf, so dass die Festlegung eines individuellen Geldbetrages je Prozent zu einer einwandfreien Bemessungsgrundlage der Beteiligungssummen wird (Abb.10). Grenzfälle treten beim Abrundungsvorgang ebenfalls auf, so dass auch hier mit einer exakten graphischen Darstellung der Staffelung die Genauigkeit verbessert werden kann, obwohl man auf die vollen 10.--~~M~~-Beträge aufrunden müsste. In dem Beispiel Abb. 10 wurde für Kostenüberschreitungen wieder ein einheitlicher Satz gewählt; selbstverständlich wäre eine spiegelbildliche Staffelung gemäss dem positiven Bereich auch möglich.

Abb. 10

Verfahren IV

Einheitliches Schema für sämtliche Kostenstellen

Die Beteiligungssumme pro Stelle beträgt bei ...

...Unterschreitungen gesamt (Normalkostenvorgabe)	Staffel (a)		Staffel (b)	
	je %	Summe	je %	Summe
vor 1 % der Gesamtsollkosten	90.-	90.-	45.-	45.-
2 %	90.-	180.-	65.-	130.-
3 %	88.-	264.-	80.-	240.-
4 %	86.-	344.-	83.-	332.-
5 %	83.-	415.-	80.-	400.-
6 %	80.-	480.-	77.-	462.-
7 %	76.-	532.-	74.-	518.-
8 %	72.-	576.-	71.-	568.-
9 %	66.-	594.-	68.-	612.-
10 %	62.-	620.-	66.-	660.-
11 %	60.-	660.-	64.-	704.-
12 %	58.-	696.-	62.-	744.-
13 %	56.-	728.-	60.-	780.-
14 % und mehr	55.-	-	58.-	-
... Überschreitungen gesamt (Normalkostenvorgabe)				
(a) : ab 3 %, (b) : ab 0 %	35.-	-	35.-	-

Ann.: Bei Optimalkostenvorgabe sind die aus der Relation zwischen den Kostenüberschreitungen und den Sollkosten gewonnenen Prozentsätze entsprechend einzusetzen.
Das graphische Bild des Verfahrens IV stimmt schematisch mit Abb. 7 überein.

Verfahren V:

Bislang wurde für alle Kostenstellen das gleiche Schema gegeben ohne Rücksicht auf die unterschiedliche Beeinflussbarkeit der Kosten in den einzelnen Stellen. In den ersten vier Verfahren wurde eine der Gesamtsumme proportionale Beeinflussbarkeit unterstellt. Aber nur solange sich die Beeinflussbarkeit tatsächlich parallel mit der Vorgabensumme verändert, ist die einheitliche Behandlung aller Stellen gerechtfertigt. Wenn man sich vergegenwärtigt, dass oft in kleinen Stellen hohe Einsparungsmöglichkeiten vorliegen (Reparatur-Abteilung), während in sehr umfangreichen Stellen nur bedeutend geringere Einflussnahmen auf den Kostenverzehr möglich sind (Fließband-Montage), dann wird es in manchen Betrieben unumgänglich, eine Differenzierung der Stellen gemäss der Beeinflussbarkeit vorzunehmen.

Das Verfahren V will das Verfahren I dergestalt verfeinern, dass der "Anteil" für einzelne Stellen unterschiedlich festgelegt wird. Dann gleicht sich in der Beteiligungshöhe die Verschiedenheit der Chancen weitgehend aus, wie es aus Gründen der Gerechtigkeit und aus psychologischen Momenten heraus zu empfehlen ist.

Diese differenzierende Festlegung des Anteiles könnte empirisch erfolgen, indem einzelne Gruppen von Kostenstellen aufgrund einer geschätzten Skala der Einsparungsmöglichkeiten je einen typischen "Anteil" zugewiesen erhalten. Genauer aber ist eine Differenzierung anhand der Summe der beeinflussbaren Kosten gemäss der Vorgabe bei 100%-Beschäftigung. Die nicht in allen Stellen einheitliche Veränderung dieser Grösse bei abweichenden Beschäftigungsgraden kann man durchaus vernachlässigen.¹⁾ Um in den aus dem Verfahren I abgeleiteten Verfahren die Beteiligungssumme irgendwie mit der Kopfzahl der Stellen in Verbindung zu bringen, sollte man die "beeinflussbaren Kosten pro Stellenmitglied" als Kriterium wählen. Wichtigster Bestimmungsgrund für die Beteiligungsquoten pro Kopf bleibt damit dennoch die vermutete Proportionalität zwischen Stellengrösse und Mit-

1) Kleinere Ungenauigkeiten ergeben sich auch deshalb, weil mit den Umlastungen die Beeinflussbarkeit ebenfalls verändert wird.

gliederzahl. Aber eine derartige Differenzierung der Stellen bringt in engen Grenzen, d.h. im Rahmen dieser Variation des "Anteils", einen Ausgleich in Fällen der Disproportionalität jener zwei Faktoren.

Die Möglichkeiten für die konkrete Festlegung solchermaßen variierender Anteilssätze sind in Abb. 11 dargestellt. Eine empirische Einteilung der Stellen wäre nur dann zu vertreten, wenn sie von einer Beteiligungs-Kommission vorgenommen wird, damit jedem misstrauischen Zweifel der Belegschaft die Neutralität der Kommission entgegengehalten werden kann. Objektiver wird stets die rechnerische Klassifizierung sein, deren Aufwand deshalb nicht sehr erheblich ist, weil bei gleichbleibenden Plankosten die einmalige Einstufung der Stellen genügt. Aus der ebenfalls in Abb. 11 enthaltenen Graphik geht hervor, dass auch hier zwecks Vermeidung von Grenzfällen in den bei zahlenmässiger Darstellung unvermeidbaren Stufenbereichen eine zeichnerisch gewonnene kontinuierliche Veränderung vorzuziehen ist. Nachdem die Kostenstellengruppen gebildet sind, gilt für die Ermittlung der Beteiligungsbeträge das Verfahren I in mehrfacher paralleler Wiederholung (vgl. Abb. 12).

Abb. 11

Verfahren V und VI

Differenzierung zwischen den Kostenstellen

a) Empirische Einteilung der Kostenstellen und Normalkostenvorgabe

Kostenstellen (Kostenstellen- Bezeichnung)	<u>Verfahren V</u> Anteil an		<u>Verfahren VI</u> DM-Betrag je %	
	Unter- schreitung	Über- schreitung	Unter- schreitung	Über- schreitung
A, B, F	55 %	35 %	65.--	40.--
I	60 %	40 %	70.--	45.--
D, H	63 %	43 %	74.--	49.--
C, E, G	70 %	50 %	82.--	57.--

b) Einteilung der Kostenstellen gemäß "beeinflußbarer Kostensumme pro Stellenmitglied" und Normalkostenvorgabe

Kostenstellen (Beeinflußbare Kosten je Stellenmitglied in DM)	<u>Verfahren V</u> Anteil an		<u>Verfahren VI</u> DM-Betrag je %	
	Unter- schreitung	Über- schreitung	Unter- schreitung	Über- schreitung
unter 700.-	75 %	55 %	80.--	55.--
700.- bis 900.-	70 %	50 %	75.--	50.--
900.- " 1100.-	65 %	45 %	70.--	45.--
1100.- " 1300.-	60 %	40 %	65.--	40.--
über 1300.-	55 %	35 %	60.--	35.--

Bei graphischer Darstellung dieses Schemas lassen sich die Stufensprünge ausschalten:

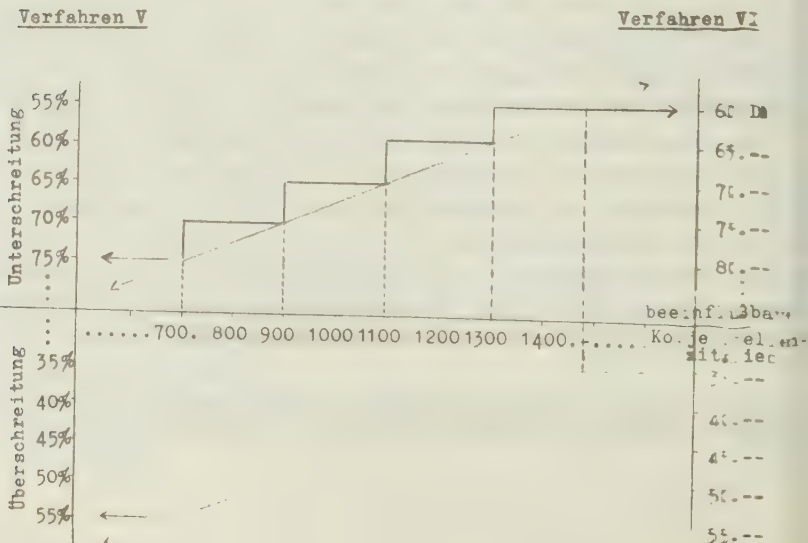
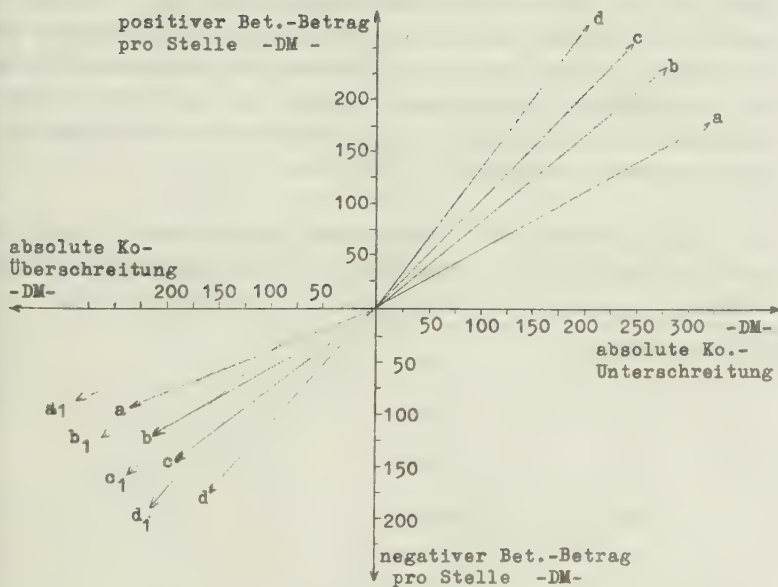


Abb. 12

Verfahren V

Differenzierung zwischen den Kostenstellen-
Gruppen a, b, c, d



Ann.: Abb. 12 geht von einer Normalkostenvorgabe aus; für eine
Optimalkostenvorgabe gilt die Fußnote bei Abb. 4 und Abb. 5
sinngemäß.

Verfahren VI:

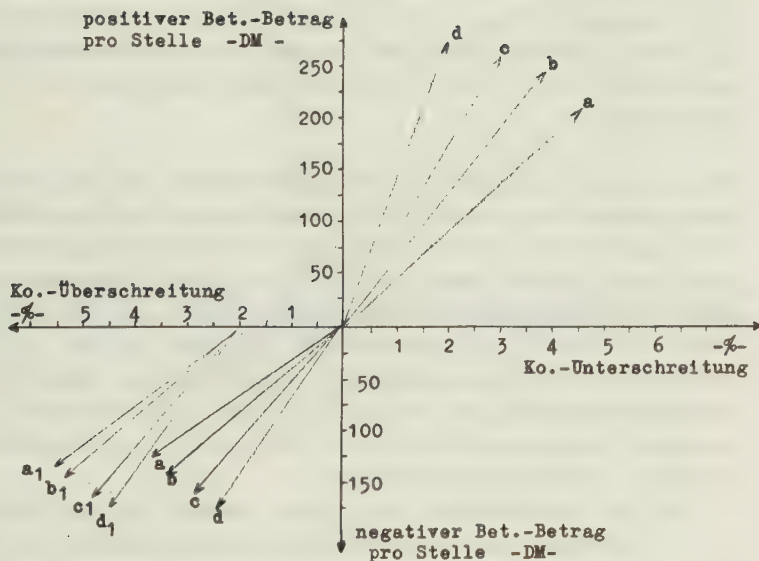
Hier wird die im Verfahren V durchgeführte Differenzierung der Kostenstellen auf das Grundverfahren II bezogen. Auch bei einem prozentualen Ausdruck der Verbrauchsabweichungen, wie er dem Verfahren II zugrunde liegt, kann es als notwendig erachtet werden, die Kostenstellen gemäss den Einsparungsmöglichkeiten zu differenzieren. Ein vollständiger Vergleich zwischen einer Stelle mit 10% Unterschreitung und einer anderen mit 20% Unterschreitung gelingt erst dann, wenn die jeweils vorliegenden Chancen für Einsparungen in Betracht gezogen werden. Um die Beteiligungssummen bereits überschlägig mit der Kopfzahl abzustimmen, werden hier ebenfalls die beeinflussbaren Kosten pro Stellenmitglied als Kriterium der Differenzierung ermittelt. (vgl. Abb. 11).

Die sich im Verfahren VI ergebenden graphischen Verläufe der Beteiligungsbeträge je Stellengruppe sind in Abb. 13 dargestellt.

Abb. 13

Verfahren VI

Differenzierung zwischen den Kostenstellen-
Gruppen a, b, c, d



Ann.: Abb. 13 geht von einer Normalkostenvorgabe aus; für eine
Optimalkostenvorgabe gilt die Fußnote bei Abb. 4 und Abb. 5
sinngemäß.

Verfahren VII:

Das Verfahren VII kombiniert III und V, also die Verbindung zwischen Beteiligung und absoluter Verbrauchsabweichung sowohl unter Staffelung der Beteiligungsbeträge als auch gleichzeitig unter Differenzierung der Kostenstellen. Die Begründungen für diese beiden Ergänzungen aus III und V sind bereits bekannt, so dass es genügt, wenn diese Kombination in Abb. 14 graphisch dargestellt wird.

Verfahren VIII:

Analog dem Parallel-Verfahren VII werden hier die Verfahren IV und VI kombiniert, so dass diesmal der Prozentausdruck der Verbrauchsabweichung mit der Staffelung der Beteiligungsbeträge und der Differenzierung der Kostenstellen zusammenfällt. Das graphische Bild dieses Verfahrens ist ebenfalls Abb. 14 zu entnehmen.

Bei der Errechnung der Beteiligungsbeträge aus den Verbrauchsabweichungen stehen sich zwei Forderungen konträr gegenüber: Einerseits soll ein möglichst unkomplizierter Weg gefunden werden; andererseits muss man sowohl die Beteiligungshöhe mit dem Ziel der Leistungsbeteiligung -dem Ausweis gerechter leistungsbbezogener Beteiligungsbeträge- in Einklang bringen, als auch die Höhe der Beteiligungsquoten aktiv steuern. Namentlich diese Steuerungsabsichten führen zu einer Reihe weiterer Gesichtspunkte, nach denen die Stellen differenziert werden können.

Genannt seien nur beispielhaft:

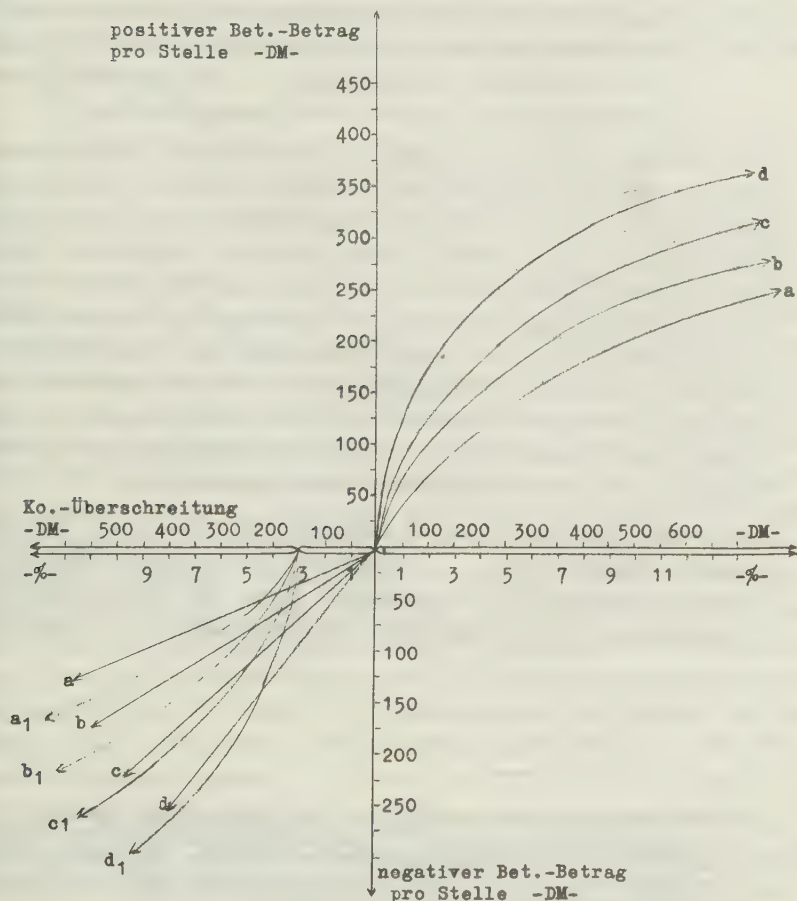
- a) Differenzierung der Stellen gemäss der Kostenverantwortlichkeit (nur bei Grundverfahren II und seinen Varianten); je grösser die Gesamtkostensumme der Stelle, desto höher sind die Beteiligungsbeträge.
- b) Differenzierung der Stellen gemäss der Gestaltung eines besonderen Kostenfaktors wie Ausschuss oder Materialverbrauch; je nach der in der zurückliegenden Periode vollzogenen Beeinflussung dieses Kostenschwerpunktes wird der Stelle ein höherer oder ein niedrigerer "Anteil" bzw. Beteiligungsbetrag je Prozent Einsparung zuerkannt.

Abb. 14

Verfahren VII und VIII

Differenzierung zwischen den Kostenstellen-
Gruppen a, b, c, d

(Normalkostenvorgabe)



Anm: Von den aus Abb. 7 zu ersiehenden schematischen Variationsmöglichkeiten des Kurvenverlaufes ist hier nur ein Teil herausgegriffen. - Die im Verfahren VII enthaltene Staffelung gemäß Verfahren III ist in dieser Abbildung aus Vereinfachungsgründen auf die absoluten Abweichungen bezogen (vgl. Abb. 6), obwohl praktisch nur die Staffelung gemäß den prozentualen Abweichungen (vgl. Abb. 8 und 9) in Frage kommt.

- c) Differenzierung der Stellen gemäss den Qualitätsanforderungen; Stellen mit qualitativ anspruchsvollen Arbeiten erhalten höhere Beteiligungssätze.
- d) Differenzierung der Stellen gemäss dem Arbeitsangebot; zeigt sich eine anhaltende Tendenz, dass einzelne Arbeitsbereiche gemieden werden (zuweilen im Falle schwerer körperlicher Anforderungen, z.B. Giesserei), dann gewährt man dort höhere Beteiligungsbeträge.¹⁾

Alle diese Differenzierungen sind theoretisch leicht vorzunehmen und würden im Schema den Verfahren V und VI entsprechen, weshalb sie nicht im einzelnen ausgeführt werden müssen. Solche Verfeinerungen dürfen jedoch nur sehr vorsichtig verwirklicht werden, denn je weiter man sich von den absoluten Verbrauchsabweichungen entfernt, desto komplizierter und unübersichtlicher, aber auch desto anfälliger für eine Kritik werden die entsprechenden Vereinbarungen mit der Belegschaft. Desto weiter entfernt man sich auch von dem Grundgedanken der Leistungsbeteiligung, sofern nicht ausschliesslich der Leistungsausdruck der Verbrauchsabweichungen ergänzt wird.

In diesem Abschnitt kam es zunächst nur darauf an, die wichtigsten theoretischen Schwierigkeiten für die Beteiligungsermittlung aufzuzeigen. Im übernächsten Punkt 424 werden dann die Verfahren auf ihre praktische Zweckmässigkeit hin untersucht.

1) Der Erfolg einer derartigen Differenzierung bleibt allerdings ungewiss, da die Verdienstmöglichkeiten nur einer unter vielen Bestimmungsgründen für die Berufswahl ist. In wesentlichen werden nur die ungelernten Kräfte durch diese Differenzierung anzusprechen sein.

423 Die gruppeninterne Aufschlüsselung

In allen genannten Verfahren wird jeweils ein Beteiligungsbeitrag für die gesamte Stelle ermittelt, so dass anschliessend die stelleninterne Aufschlüsselung vorzunehmen ist. Ohne zunächst an die praktische Durchführung zu denken, muss erst einmal im Prinzip geklärt sein, ob die gruppeninterne Aufschlüsselung erfolgen soll

- a) pro Kopf
- b) gemäss der Höhe des Lohnes bzw. Gehaltes
- c) anhand eines besonderen Leistungsmaßstabes.

Zu a): Eine gleichmässige Verteilung des Stellenbetrages pro Kopf liesse sich dadurch begründen, dass alle Gruppenmitglieder in gemeinsamer Anstrengung die Einsparungen erzielt haben und dass generell gleichhohe Quoten ein geschlossenes Gemeinschaftsgefühl innerhalb der Gruppen ohne Wertabstufungen fördern. Eine Sonderstellung müssten allerdings die Stellenleiter, evtl. auch die Vorarbeiter, einnehmen, da bei ihnen als den aufsichtsführenden Organen eine besonders grosse Verantwortung für die Kostenentwicklung liegt. Ebenso ist dem Betriebsleiter ein höherer Satz zu gewähren. Ausserdem war vorgeschlagen worden, die Quoten zwischen den Zeit- und Akkordlöhnen unterschiedlich zu gestalten. Alle diese Abstufungen lassen sich jedoch bei einer Pro-Kopf-Aufschlüsselung durchaus vornehmen, so dass sie damit nicht ausscheiden muss. Zu entgegnen ist aber erstens, dass eine solche Nivellierung im allgemeinen zugleich auch die Einzelleistungen nivelliert, zweitens ist als Nachteil zu nennen, dass die Quoten nicht in Abhängigkeit von der Höhe der Grundeinkommen stehen.

Zu b): Die Aufschlüsselung gemäss der Lohn- und Gehaltshöhe bringt dagegen diese Verbindung mit den Grundeinkommen, welche für die Beteiligungsquoten als erforderlich erachtet wurde. Die Abstufungen der Quoten zwischen den Personengruppen wird -abgesehen von der Kürzung der Beträge für die Akkordlöhner- damit automatisch erreicht. Zugleich verstärkt sich jedoch das Problem der Lohnbemessung, weil sich die Lohnhöhe nun doppelt auswirkt.¹⁾ Soweit die Löhne und Gehälter wenigstens leistungs-

1) Vgl. Spiegelhalter, F. "Gewinnbeteiligung", a.a.O., S.21; - Mann, A. "Aus der Praxis einer Ertragsbeteiligung" Heft 20 der Reihe "Aktuelle Betriebsfragen" Lutzeyers Fortsetzungen, Bonn-Frankfurt/M., S.53

gerecht untereinander differenziert sind aufgrund der Ergebnisse aus der Arbeitsbewertung, lässt sich ihre Verwendung unbedingt vertreten. Aber auch die ohne dieses Hilfsmittel festgelegten Löhne sind für die Aufschlüsselung brauchbar, wenn die tariflichen Sätze entsprechend den durchschnittlichen Leistungen an den Arbeitsplätzen betriebsintern korrigiert wurden, also eine leistungsäquivalente Abstufung der Löhne und Gehälter untereinander vorliegt. Allein auf die Differenzierung kommt es hier an, nicht auf die absolute Lohnhöhe, denn abgesehen von der psychologischen Untergrenze der Beteiligungsquoten lassen sich diese beliebig prozentual an die Lohnhöhe anpassen. Wenn einzelne Löhne durch soziale Momente mitbestimmt sind -etwa bei älteren Betriebsangehörigen- dann kann dieser Störungseinfluss durchaus in Kauf genommen werden. Bei dieser Aufschlüsselungsform liegt jedoch ebenfalls wie in a) eine Nivellierung der Quoten vor ohne Berücksichtigung des individuellen Beitrages zur Mehrleistung.

Zu c): Als dritter Weg besteht die Möglichkeit, die Beteiligungsbeträge anhand eines besonderen Leistungsmaßstabes aufzuschlüsseln. Aus der PKR können hierfür keine Anhaltspunkte gewonnen werden, selbst nicht aus der Kostenplatzrechnung. Die getrennte Abrechnung der Kostenplätze kann immer nur einen Teil der Kostenarten enthalten, selbst trotz des Wunsches nach individueller Erfassung aller Istkosten, denn zahlreiche Kostenarten sind am Platz nicht messbar. Im übrigen würden die Probleme der unterschiedlichen Kosten-Beeinflussbarkeit hier noch viel stärker als zwischen den Kostenstellen auftreten.

Als ein derartiger Leistungsmaßstab steht erstens die Arbeitsbewertung zur Verfügung. Die dort bewerteten Anforderungen, die der Arbeitsplatz an den Ausführenden stellt, ergeben einen Endfaktor, mit dessen Hilfe statisch-leistungsgerechte Quoten zu ermitteln sind. Jedoch bei Durchführung der Arbeitsbewertung werden in fast allen Betrieben deren Resultate als Grundlage für die Lohnbemessung verwendet, so dass dann die Aufschlüsselung gemäss der Lohnhöhe nahezu den gleichen Effekt hat.

Weiterhin ist die Aufschlüsselung anhand einer Persönlichkeitsbewertung möglich, wie sie unter Punkt 432 und 433 näher dargestellt ist. Es werden sowohl Merkmale der Arbeitsanforderung als auch Merkmale des persönlichen und mitmenschlichen Ver-

haltens in diesem Bewertungsschema berücksichtigt. Eine genauere Darstellung erfolgt aber deshalb erst im Zusammenhang mit der Beteiligung unter Verwendung der PKR ausschliesslich für die Basis, weil bei einer Aufschlüsselung der Beträge gemäss den PKR-Angaben bis zur Ebene der Kostenstellen, wie sie hier vorliegt, eine erneute Leistungsaufschlüsselung innerhalb der Gruppen nicht empfohlen wird. Das Heranziehen eines besonderen Leistungsstabes für die gruppeninterne Aufschlüsselung wäre zwar eine letzte Konsequenz des Gedankens leistungsbezogener Beteiligungsquoten, aber für ein solches Vorgehen ist der Vorwurf zu erwarten, dass der Leistungsverfolgung in übertriebenem Masse stattgegeben wird. Hinzu kommt noch, dass damit das Rechenwerk der Beteiligung noch bedeutend umfangreicher werden müsste.

Obwohl von verschiedener Seite auch die Aufschlüsselung innerhalb der Gruppen nach der individuellen Leistung gefordert wird, weil sich andernfalls eine Leistungsnivellierung mit einem Trend zu lediglich mittelmässigen Leistungssteigerungen durchzusetzen droht,¹⁾ wird eine leistungsgerechte Aufschlüsselung bis zur Stellenebene für ausreichend gehalten. Beim Gruppenakkord mag das Argument der Leistungsnivellierung wohl zutreffen, im Rahmen der Beteiligung aber ist diese Gefahr nicht gleichermassen akut.

Es wird hier eine gruppeninterne Aufschlüsselung gemäss der Lohn- und Gehaltshöhe als die zweckmässigste Form erachtet, soweit die Löhne und Gehälter bereits in statisch-leistungsadäquater Weise differenziert sind. Die Technik der Aufschlüsselung wird daneben ebenfalls für die Pro-Kopf-Form gezeigt. Die Verwendung eines besonderen Leistungsstabes trotz der vorausgegangenen Einwände wäre dagegen ohnehin aus Punkt 433 zu ersehen.

Bei den Verfahren I, III, V und VII kann die Aufschlüsselung folgendermassen aussehen:

- a) Pro Kopf: Der Beteiligungsbetrag pro Stelle wird dividiert durch die Kopfbzahl zuzüglich der Betriebsleiter etc. Die Zeitlöhner erhalten diesen Kopfbetrag; bei Akkordlöhnern werden 25% abgezogen; dieser aus den 25% entstammende Betrag

1) Kampschulte, F. "Leistungsgerechte Ertragsbeteiligung", a.a.O., S. 161

ist im Verhältnis 3:4:3 der Betriebsleitung (insgesamt 3 Teile)¹⁾, dem Meister (4 Teile) und den Vorarbeitern (insgesamt 3 Teile) zuzuschlagen.

- b) Gemäss der Lohn- und Gehaltshöhe: der Beteiligungsbetrag je Stelle wird dividiert durch die Summe der Löhne und Gehälter, in welcher die Gehälter der Betriebsleitung nur zu 50% und die Akkordlöhne nur bis maximal 10% Akkordzulage enthalten sind; der errechnete Quotient wird multipliziert mit dem individuellen Einkommensbetrag, soweit er bei dem Divisionsvorgang in Ansatz kam.

Bei den Verfahren II, IV, VI und VIII sind die gleichen Weges gangbar, nachdem man den Geldbetrag pro Einsparungsprozent : der Zahl der Stellenmitglieder gewichtet hat. Viel einfacher ist es jedoch in diesem Verfahren, sofort nur denjenigen Geldbetrag je Prozent festzusetzen, der an den einzelnen ausgeschüttet werden soll.²⁾ Es wird dann der Gesamtbetrag pro Stelle gar nicht ausgewiesen, sondern es erscheinen nur die individuellen Quoten. Die Abstufung zwischen Betriebsleitung, Meister, Vorarbeiter, Zeitlöhner und Akkordlöhner kommt darin zum Ausdruck, dass je ein variierender Quotensatz festgelegt wird.

Ein Schema für die praktische Durchführung dieser Aufschlüsselung auf der Grundlage des Verfahrens II ist in Abb. 15 aufgeführt. Während bei einer Pro-Kopf-Verteilung die Abstufung zwischen den genannten Personengruppen unbedingt vorzunehmen ist, kann man sich bei Aufschlüsselung gemäss Lohn/Gehalt auf zwei Sondersätze für die Akkordlöhner und die Betriebsleiter beschränken, weil die Meister und Vorarbeiter infolge ihres höheren Verdienstes bereits auch höhere Quoten erhalten. In dem Beispiel wurden jedoch für alle Gruppen variierende Prozentsätze gewählt, um die Abstufungen zu verstärken.

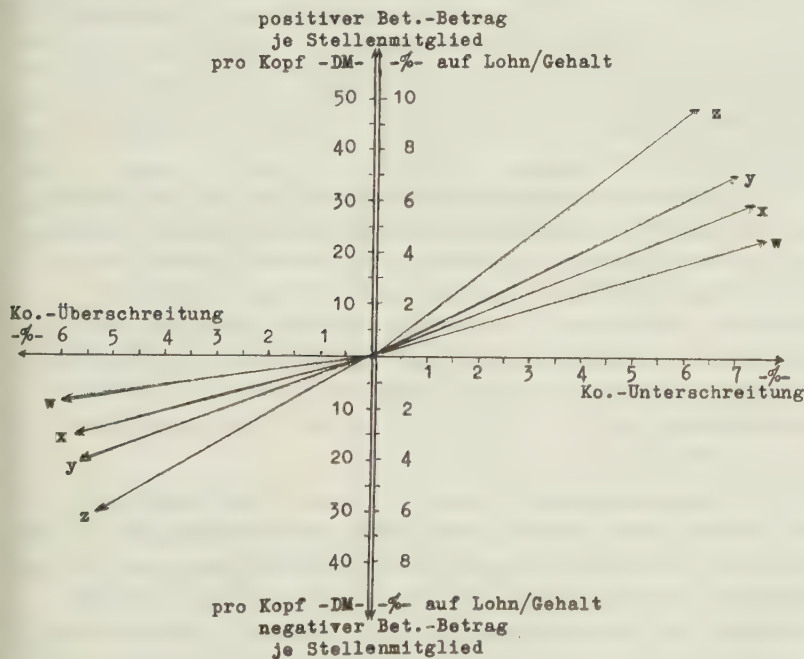
In die aus dem Verfahren II abgeleiteten Verfahren IV, VI und VIII lässt sich diese Aufschlüsselungsform selbstverständlich ebenfalls projizieren, und die betreffenden Tabellen und Kurven der Beteiligungsbeträge je Stelle sind jeweils entsprechend den in Abb. 15 gewählten vier Gruppen zu unterteilen.

- 1) Die Betriebsleiter, Obermeister etc. werden deshalb weniger erhalten, weil sie an mehreren Stellen zugleich beteiligt sind.
- 2) Im Hinblick auf diese vereinfachte Aufschlüsselungsform des Verfahrens II und alle daraus abgeleiteten Verfahren Punkt 422 bereits näher dargestellt, obgleich dort wohl deren Vorzüge noch nicht klar zum Ausdruck kamen

Abb. 15 Gruppeninterne Aufschlüsselung nach Verfahren II¹⁾

Einheitliches Schema für sämtliche Kostenstellen
(Normalkostenvorgabe)

Personengruppe	Aufschlüsselung pro Kopf		Aufschlüsselung gem. Lohn/Gehalt	
	DM gesamt je %	Über- schreitung	% auf Lohn/Gehalt je %	Über- schreitung
Betriebsleiter etc.	5.--	4.--	1,5 %	1,2 %
Meister	7.--	5.60	1,8 %	1,5 %
Vorarbeiter	5.--	4.--	1,5 %	1,2 %
Zeitlöhner	4.--	3.20	1,3 %	1,0 %
Akkordlöhner	3.--	2.40	1,0 %	0,8 %



Gruppe w = Akkordlöhner
Gruppe x = Zeitlöhner
Gruppe y = Vorarbeiter und Betriebsleiter
Gruppe z = Meister

1) Dieser Aufschlüsselungsvorgang kann analog in die Verfahren IV, VI und VIII übernommen werden.

424 Hinweise für die praktische Durchführung

Während vorstehend die verschiedenen Möglichkeiten für die Ableitung der Beteiligungsbeträge aus den Verbrauchsabweichungen und für die gruppeninterne Aufschlüsselung zusammengetragen wurden, sollen nun einige Ausführungen über die Durchführung der PKR-Beteiligung folgen.

Im Rahmen des partnerschaftlichen Beteiligungsvertrages muss die Bildung einer Beteiligungs-Kommission vorgesehen sein, in der sämtliche Betriebsschichten vertreten sind. Hier werden alle die mit der Beteiligung zusammenhängenden Fragen besprochen und geregelt, ausgenommen die von der Unternehmensleitung bestimmte Höhe des "Anteils" und die Durchführungsgrundsätze der PKR. Besonders fruchtbar wird es sein, diese Kommission auch bei prinzipiellen Fragen wie die Wahl des Differenzierungsschemas und der gruppeninternen Aufschlüsselungsform zu Rate zu ziehen.

Die in der Ausgestaltung der PKR mit Rücksicht auf die Beteiligung zur Anwendung kommenden Besonderheiten sind in dem Beteiligungsvertrag genau zu präzisieren. Darüber hinaus folgt die Ermittlung der Kostenvorgaben ausschliesslich den PKR-Grundsätzen, wie sie von der Kostenrechnungs-Abteilung vertreten werden. In Zweifelsfragen liegt die Kompetenz nur bei den als neutral anerkannten Kostenplanern, ohne dass die Beteiligungs-Kommission auf die nicht vertraglich fixierten PKR-Vorgänge Einfluss hat.

Damit die Kostenvorgaben periodenweise auch dann berichtigt werden können, wenn kostensparende Verfahrensänderungen von der Belegschaft ausgingen, ist neben der IKR-Beteiligung das innerbetriebliche Vorschlagswesen beizubehalten. Sofern dann bei Neuplanungen der Anspannungsgrad wieder bis auf seine normale Höhe angezogen wird, sind der Stelle oder demjenigen Stellenmitglied, auf das die Verfahrensänderung zurückzuführen war, über das Vorschlagswesen Sondervergütungen zu gewähren.

Mit besonderem Nachdruck ist das Ziel zu verfolgen, allen Mitarbeitern die Systematik der PKR verständlich zu machen.

Jeder Stelle müssen ihre Abrechnungsbogen des Soll-Ist-Vergleiches bekannt gegeben werden, zumindest soweit der Vergleich als Beteiligungsbasis dient. Diese Veröffentlichungen, die möglichst für jede Kostenart das Ist und die Abweichung enthalten sollen, können durch graphische Darstellungen der Kostenentwicklung veranschaulicht werden. Eine solche Graphik kann nicht alle Kostenarten enthalten, so dass man neben der Gesamtkostenlinie nur zwei oder drei Kostenschwerpunkte herausgreift. (Abb. 16).

Den Abrechnungsbogen sind Kostenberichte beizufügen, in denen die Abweichungen sowie die Umlastungen erläutert werden. Diese Ergänzungen können sehr knapp gefasst sein und nur die auffallendsten Abweichungen berühren, um anhand dieser Vorlage in den anschliessenden Kostenbesprechungen die Ursachen im einzelnen zu diskutieren; der Kostenbericht kann aber auch jede einzelne Abweichung begutachten (Abb. 17). In jedem Fall müssen Besprechungen mit den Stellenleitern folgen, in denen die Ursachen der Abweichungen klargestellt und Hinweise für die zukünftige Kostengestaltung gegeben werden.

Abb. 16

KOSTENSTELLE FRÄSEREI

Kostenentwicklung seit Januar 1955

Die Beteiligungsquoten werden nach der Höhe der Gesamtkosten (rote Linie) berechnet.

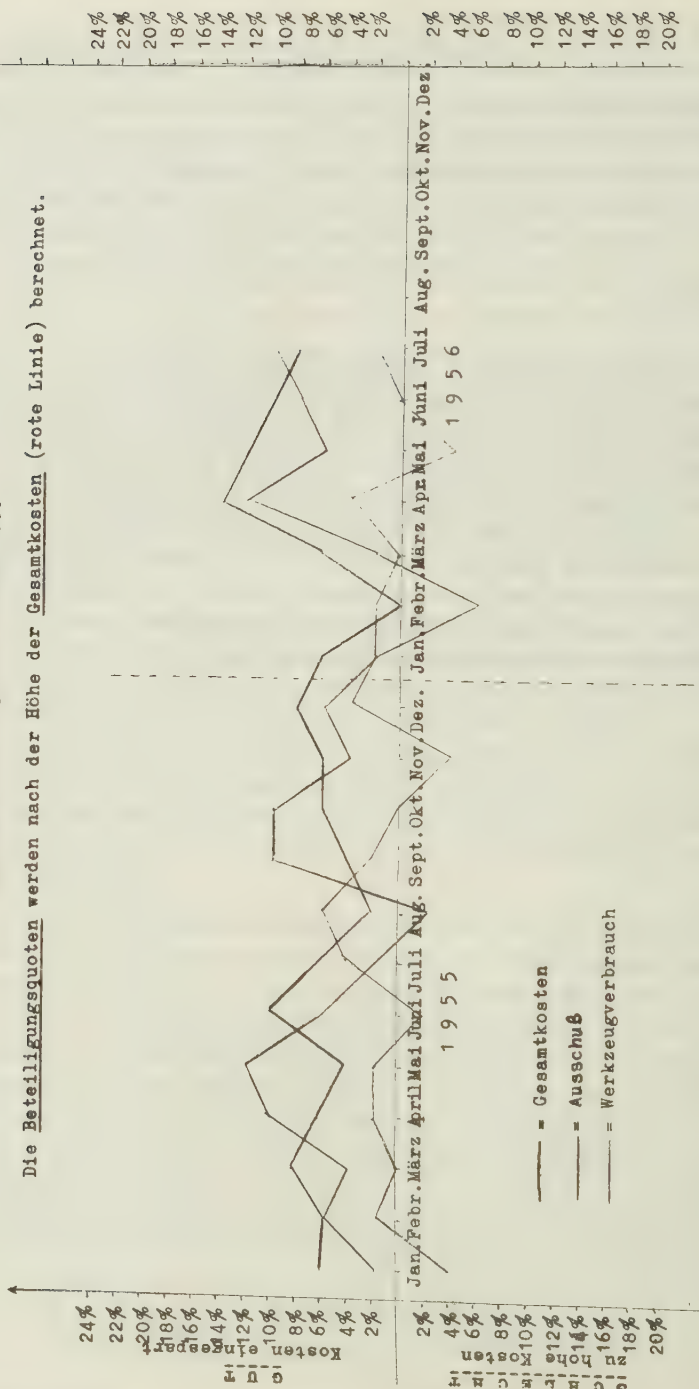


Abb. 17

Firma		Verbrauchsabweichungen		Kostenstelle
BA 3		Monat: Januar 1951		
Kosten- art	Betrag in DM		Ursache der Kostenüberschreitung	
	Ist	Verbr.- Abw.		
410	145	- 65	Wegen dringender Arbeiten wurden Mitte Januar 4 Anlerner eingestellt, die 6 Wochen lang Zusatzlohn erhalten	
4290/1	64	- 64	Überstunden- und Sonntagsarbeit 10.-25. Januar wegen vordringlicher Aufträge für 800-kg-Hämmer	
446	743	- 120	Für Neuausmauerung Ofen III 1200 Schamottsteine bezogen (DM 660) Stoßbedarf	
449	-	+ 42	Sägemehl-Lieferung Dezember (20 m ³) reicht bis Ende Februar	
451-5	9736	+1412	Reparaturanfall hinkt hinter Beschäftigungsanstieg her. Einige Gesenküberholungen wurden wegen vordringlicher Fertigungsaufträge bis Mitte Februar zurückgestellt. Nacharbeitsanfall Getriebebau übernormal hoch.	
465	1045		33 Zwischenräder (Z-Nr. 2711-13) = DM 486 Ausschuß, weil Gesenk zu spät nachgesetzt (Kontrollanforderung verschärft!). 12 Nebenwellen (Z-Nr. 2711-26) = DM 183 Anlerner-Ausschuß	
466	862	- 387	Wegen Kundenreklamationen Kontrolle im Getriebebau verschärft, 48 Zwischenräder aus Dezemberlieferung nachträglich Ausschuß geschrieben (DM 824)	
467	- 320		Gutschrift von Fehlbelastung Dezember (Materialausschuß)	
4853	5582	- 557	Preßluftverbrauch durch Teilarbeit an 2 Sonntagen und durch Anlerner überholt	
4854	10150	- 712	Gasverbrauch durch teilweise Überstunden- und Sonntagsarbeit und durch Erprobung des neuen Stoßofens überhöht	
4874	25	- 25	Falsch kontiert (Mstr.Träger) Transportkosten für neuen Stoßofen (Auftrag 0320/0013/50), Umbuchung im Februar	
415	246	- 198	1200 Tellerräder (Z-Nr. 2326-03) wegen Grundüberholung des 2500-kg-Hammers auf 1500-kg-Hämmern vor- und fertiggeschmiedet.	

Entnommen aus Wille, F., a.a.O., S.92, mit einigen Kürzungen

Für die Verfahrenswahl zur Errechnung der Beteiligungsbeträge aus den Abweichungen wird folgendes vorgeschlagen: Um nicht infolge zu feiner Differenzierungen die Übersichtlichkeit des Gesamtsystems zu behindern, soll die Differenzierung anhand der beeinflussbaren Kosten je Stellenmitglied entfallen. Die unterschiedliche Beeinflussbarkeit kann entweder im Anspannungsgrad berücksichtigt werden oder aber man erhöht die Kostenvorgaben einzelner Kostenstellen jeweils um einen bestimmten Prozentsatz. Diese Sonderregelungen müssen in dem Beteiligungsvertrag ausdrücklich vermerkt sein, damit nicht ein ständiger Wettlauf der Kostenstellen um Vorgabeerhöhungen einsetzt. Falls man gewisse Kostenstellen wegen besonders erschwerter Arbeitsbedingungen oder infolge zu geringen Arbeitsangebotes bevorzugen will, kann man das ebenfalls durch eine ständige prozentuale Erhöhung der Vorgaben bzw. Erhöhung der Abweichungsbeträge erreichen.

Die Staffelung der Beteiligung gemäss dem Ausmass der Einsparungen (Verfahren III und IV) wird für sehr zweckmässig gehalten, um den durchschnittlichen Streuungsbereich der Quoten in Verbindung mit der psychologischen Unter- und Obergrenze besser steuern zu können und extrem hohe Beteiligungsbeträge auszuschliessen. Die Frage, ob das Verfahren I oder das Verfahren II heranzuziehen ist, kann nicht allgemein beantwortet werden. Steht der Gedanke im Vordergrund, eine nähere Verbindung mit den tatsächlich eingesparten Kosten aufrechtzuerhalten, dann ist das Verfahren I vorzuziehen. Legt man aber besonderen Wert darauf, in allen Kostenstellen bei gleicher Einsparung gleichmässige Quotenhöhen zu erzielen, dann fällt die Wahl auf Verfahren II. In letzterem liegt zugleich der Vorteil, dass sich Änderungen der Verrechnungswerte nicht auf die Beteiligungshöhe auswirken, dagegen aber steht der Nachteil, dass der Ausmass der Kostenverantwortlichkeit keinen Einfluss auf die Quotenhöhe hat.¹⁾ Man wird anhand des konkreten Falles prüfen müssen, ob tatsächlich die im Verfahren I unterstellte Proportionalität zwischen Gesamtkostensumme und Stellenmitgliederzahl

1) Eine Differenzierung der Kostenstellen gemäss der Kostenverantwortlichkeit, also nach der Gesamtkostensumme, müsste die Zahl der Stellenmitglieder ebenfalls berücksichtigen. Eine solche Differenzierung wird auch hier nicht empfohlen, erstens um das Verfahren einfach zu halten, zweitens weil nur einzelne Gruppen von Kostenstellen gebildet werden könnten und bei der Einstufung der Stellen in diese Gruppen eine Reihe von Problemen auftritt.

weitgehendst zutrifft, denn nur dann ist die Anwendung des Verfahrens I zu vertreten. Im folgenden werden zwei Beispiele gebracht, sowohl die Verwendung des Verfahrens III als auch die Verwendung des Verfahrens IV.

Für die Unternehmensleitung stellt sich die Frage, wie der "Anteil" im weitesten Sinne sowie die Staffelung der Beteiligungsbeträge vorgenommen werden soll. Als Richtschnur für die zu erwartenden Abweichungen können die Soll-Ist-Vergleiche vergangener Perioden verwendet werden, doch ist auch der zusätzliche Anreiz zu Einsparungen nach Einführung der Beteiligung in Rechnung zu stellen. Angenommen, die durchschnittliche Kostenunterschreitung aller Stellen im Fertigungsbereich habe in den vergangenen Jahren durchschnittlich DM 22.000.-- pro Monat betragen, dann könnte die zukünftige Abweichung vielleicht mit DM 28.000.-- veranschlagt werden. Inwieweit bereits vor der Einführung der Beteiligung die maximale Wirtschaftlichkeitsgrenze erreicht ist, vermag der Betriebsleiter im allgemeinen überschlägig anzugeben. Diesem Betrag stehen z.B. Löhne und Gehälter des Fertigungsbereiches von insgesamt DM 25.000.-- pro Monat gegenüber. Das Minimum wäre in einem Gesamtbeteiligungsbetrag von etwa $(250.000.-- \times 5\%)$ DM 12.500.-- zu sehen, das Maximum in einem Betrag von etwa $(250.000.-- \times 30\%)$ DM 75.000.--. Der "Anteil" muss also mindestens 45% von DM 28.000.-- betragen, um eine wirkungsvolle Beteiligung von dieser Seite her zu gewährleisten. Dagegen ist der "Anteil" nach oben hin unbegrenzt und es könnten auch mehr als 100% ausgeschüttet werden, wenn man den Anspannungsgrad für sehr knapp hält, wenn man die Verrechnungswerte den tatsächlichen Kostenbeträgen anpassen will oder wenn man auf sonstige freiwillige Sozialleistungen verzichtet. Legt man in diesem Beispiel einen Anteil von 70% zugrunde, dann stellt sich der Beteiligungssatz durchschnittlich auf 7,84% der Grundeinkommen, die Belastung für das Unternehmen beläuft sich durchschnittlich auf DM 19.600.--.

Bei einer Staffelung gemäss Verfahren III und IV kann der "Anteil" im mittleren Streubereich der Abweichungen auf etwa 80% erhöht werden, dagegen muss er in den aussenliegenden Bereichen als Ausgleich beträchtlich gesenkt werden, etwa auf 50%.

Wählt man das Verfahren III, so muss anschliessend an die Aufstellung der Staffeln -aufgrund der Gewichtung des jeweiligen "Anteils" mit der entsprechenden absoluten Einsparung- bestätigt werden, dass insgesamt der "Anteil" von durchschnittlich 70% eingehalten wird. Diese Gewichtung ist jedoch zu ergänzen mit den Wahrscheinlichkeitssätzen, zu denen die einzelnen Abweichungsstufen erreicht werden, denn eine Kostenstellenabweichung z.B. zwischen M 300.-- und 400.-- oder von 3% wird öfters auftreten als eine Abweichung zwischen M 1100.-- und 1200.-- oder von 10%.¹⁾ Diese Rechnung lässt sich erheblich vereinfachen, wenn man das arithmetische Mittel der eingesetzten Anteilssätze bildet, welches aber wegen der grösseren Wahrscheinlichkeit der Abweichungsstaffeln mit hohen Anteilssätzen etwas unter dem als Limit gegebenen Anteil von 70% liegen muss, z.B. bei 63%.²⁾ Eine genaue Vorausberechnung der anfallenden Quoten bzw. des tatsächlich eintretenden Anteils ist ohnehin unmöglich, weil für das Erreichen der Abweichungsspannen nur wahrscheinliche Angaben zugrunde gelegt werden können.

Die Aufschlüsselung im Verfahren III ist im Rahmen dieser Überlegungen ohne Bedeutung, da ja der Beteiligungsbetrag pro Stelle lediglich durch die Kopfzahl der Stellenmitglieder bzw. deren Arbeitskosten dividiert wird. Die Abstufungen zwischen den Personengruppen spielen sich nur innerhalb des globalen Beteiligungsbetrages je Stelle ab.

Zieht man das Verfahren IV heran, so muss in Fortführung obigen Zahlenbeispiels zunächst bekannt sein, dass die Gesamtkostensumme pro Monat M 400.000.-- beträgt. Aus Vereinfachungsgründen sollen sofort die individuellen Quoten angegeben werden, ohne erst eine Umrechnung pro Stelle vorzunehmen. Die Aufschlüsselung anhand der Lohn- und Gehaltshöhe wird der Pro-Kopf-Aufschlüsselung vorgezogen, weil der "Wert" der Quoten immer im Zusammenhang mit dem Grundeinkommen gesehen wird.

1) Vgl. Abb. 6, S. 204, Abb. 8, S. 207

2) Legt man die Staffeln von Abb. 6 zugrunde, dann ergibt sich als arithmetisches Mittel bei Staffel "a" = 71,7%, bei Staffel "b" = 68,6%; der durchschnittliche "Anteil" an der Gesamtabweichung wäre hier z.B. mit 79% bzw. 76% zu veranschlagen; eine Beobachtung der Streuung der Abweichungsbeträge je Stelle gibt für diese Erhöhung genauere Anhaltspunkte.

Die Einsparung von DM 28.000.-- bedeutet eine 7%-ige Abweichung von der Gesamtkostensumme (DM 400.000.--). Auf die Lohn- und Gehaltssumme von DM 250.000.-- soll wiederum nur ein "Anteil" von 70%, also nur DM 19.600.--, ausgeschüttet werden. Daraus lässt sich errechnen, dass auf die Lohn- und Gehaltssumme durchschnittlich 7,84% entfallen. Je 1% Abweichung sind dem Grundeinkommen demnach 1,12% zuzuschlagen. Staffelt man ebenfalls hier die Quoten gemäss Verfahren IV und variiert diesen Satz von 1,12%, damit bei geringeren Einsparungen höhere Beträge, bei grösseren Einsparungen geringere Beträge entstehen, dann gilt wiederum das Prinzip, dass das arithmetische Mittel aller Prozentzahlen um soviel niedriger als 1,12% liegen muss, wie der Wahrscheinlichkeit nach die hoch dotierten Abweichungsstaffeln öfters erreicht werden als die mit geringeren Sätzen verbundenen.

So viel zu der konkreten Festlegung der Beteiligungsbeträge, in welcher die Untergrenze der Quoten und die Obergrenze des Gesamtbeteiligungsbetrages eingehalten werden sollen. Will man die Quoten im Verfahren IV trotz der Bedenken nach der Kopffzahl aufschlüsseln, so braucht man nur die Gesamtabweichung anstatt auf die Lohn- und Gehaltssumme auf die Kopffzahl zu beziehen. Bei sämtlichen Ableitungen muss stets berücksichtigt werden, dass man bei Einführung der Beteiligung zu vorsichtig angesetzten Schlüsseln greift, um später niemals die Beträge zurückschrauben zu müssen; psychologisch sind ausschliesslich Änderungen zugunsten der Belegschaft ratsam.¹⁾ Die Sätze der negativen Beteiligung sind im Vergleich zu den parallelen Sätzen der positiven Seite stets niedriger anzusetzen, etwa um 20-30%; einen Mindestwert gibt es jedoch auch hier, weil der Betrieb auf das Rückfliessen von Beteiligungsbeträgen bei Kostenüberschreitungen bedacht sein muss.

Die Abstufung zwischen den Personengruppen kann immer so vorgenommen werden, dass die von den Akkordlöhnern einbehaltenen Beträge den Vorarbeitern, Meistern, Betriebsleitern etc. zufliesen.²⁾ Gehen die Zuschläge dieser Gruppen über die Abzüge bei

1) Michel, E., a.a.O., S. 300 f.; - Hofer, N., a.a.O. S. 50

2) Dieses Ab- und Zuzählen darf aber nur dem Inhalt nach, nicht der Form nach erfolgen. Sonst werden die Akkordlöhner die Meinung vertreten, dass "ihr" Geld den Vorgesetzten zukommt.

den Akkordlöhnern hinaus, so müssen diese Faktoren bereits bei der Vorausberechnung des zu erwartenden Gesamtbeteiligungsbeitrages einbezogen werden. Bei einer Aufschlüsselung gemäss der Lohn- und Gehaltshöhe kann diese Abstufung entfallen -abgesehen von der Minderung für Akkordlöhner-; möglich ist aber auch ihre Betonung mittels variierter Zuschlagssätze (vgl. Abb.15 und Abb.21).

Der monatliche Soll-Ist-Vergleich muss nach möglichst kurzer Zeit den Stellen unterbreitet werden, damit eine enge zeitliche Verbindung zwischen Leistungsanfall und Leistungsziffern hergestellt wird. Auch die Errechnung der Beteiligungsquoten soll monatlich durchgeführt werden, denn die Quotenhöhe ist der eindrucklichste Leistungsmaßstab. Wenn auch im Falle vierteljährlicher Beteiligungsabrechnungen Kostenverschiebungen und Abgrenzungsschwierigkeiten leichter ausgeglichen werden,¹⁾ ist eine kurze Spanne zwischen Leistung und Beteiligungsquoten vorzuziehen. Die negative Beteiligung sorgt dafür, dass solche absichtlichen Manipulationen unterbleiben.

Die wirkungsvollste und zugleich gerechteste Form der Ausschüttung ist hier die Barauszahlung, welche sofort nach Vorliegen der Abrechnungen vorgenommen werden soll. Von den errechneten Beteiligungsbeträgen müssen jedoch erst die für die Quoten zusätzlich fällig werdenden Sozialbeiträge abgezogen werden, soweit die Quoten unmittelbar ausgezahlt werden. Die Auszahlung trennt man besser von den Lohnterminen, um den Ausnahmecharakter der Beteiligungsquoten hervorzuheben, obwohl damit eine Mehrbelastung verbunden ist für das Lohnbüro, welchem die Auszahlung obliegt.

Die Höhe desjenigen Betrages, der für Kostenüberschreitungen zurückgelegt wird, hängt von dem Anspannungsgrad ab. Je enger er ist, je höher also auch die Quoten bei nur geringfügigen Unterschreitungen sind, desto leichter kann ein Mehrverbrauch entstehen und desto höher muss der zurückbehaltene Teilbetrag sein. Der Prozentsatz sollte jedoch nur in äusserst dringlichen Fällen die 50%-Grenze erreichen, damit der Effekt der Quoten nicht verblasst. Eine 25%-ige Kürzung der Quoten wird im allgemeinen genügen. Diesen Satz kann man sogar ermässigen,

1) Michel, E., a.a.O., S.299 f.

wenn auf den Gutschriftskosten aller Belegschaftsangehörigen ein Grundstock angesammelt wurde. Einmal jährlich sollen die Konten überprüft werden, und sofern ein gewisser Mindestbetrag vorhanden ist, kann man den Überschuss zusätzlich zur laufenden Quote auszahlen, z.B. vor Weihnachten. Ein vorübergehendes Aussetzen der Abzüge wäre in diesen Fällen auch möglich, doch da immer nur einzelne Kostenstellen die Mindestdeckung überschreiten, wäre damit ein zu grosser Arbeitsaufwand verbunden.

In den folgenden Abbildungen wird je ein Beispiel für das Verfahren III (Beispiel A, Abb.18-20) und für das Verfahren IV (Beispiel B, Abb.21-23) gebracht, wobei in beiden Fällen eine Verdoppelung des Ausschusses, eine jährliche Abrechnung der Instandhaltungskosten und eine nach Stellung sowie Lohnart abgestufte Aufschlüsselung gemäss der Lohn bzw. Gehaltshöhe vorgenommen wird. Aus der Staffe lung der Beteiligungsbeträge geht hervor, dass der Anspannungsgrad eine mittlere Knappheit hat, was besonders im Beispiel A betont ist durch die hohen "Anteile" bei geringen Kostenüberschreitungen. Ebenfalls in beiden Beispielen liegt eine Normalkostenvorgabe zugrunde; durch eine Verschiebung der Abweichungsstufen lassen sich die Staffelungen ohne weiteres an eine Optimalkosten vorgabe anpassen.

Die zur Veröffentlichung bestimmten Beteiligungsabrechnungen der Stellen (Abb.19 und Abb.22) sollten unbedingt in anschaulicher Weise die einzelnen Zwischenrechnungen enthalten. Die ausgelieferten Rechenblätter der individuellen Beteiligungsquoten (Abb.20 und Abb. 23) müssen ebenfalls vollständig sein und dürfen keinerlei Zwischenwerte übergehen. Die Angaben zur Quotenerrechnung und die Quoten selbst können zwar bei lohnstreifenmässiger Abrechnung schneller zusammengestellt werden, aber aus psychologischen Gründen dürfte eine Darstellung gemäss den zwei aufgezeigten Formblättern vorzuziehen sein.¹⁾

1) Wenn ein Betrieb mit Hollerithmaschinen ausgerüstet ist, wird man nicht darauf verzichten wollen, auch die Abrechnung der Beteiligungsquoten auf Lochkarten durchzuführen. Das äussere Bild der Abrechnungen wird dadurch jedoch in besonderem Masse verschlechtert.

Abb. 18

Beispiel A (Verfahren III b)

Einheitliches Schema für sämtliche Kostenstellen

Gesamt- abweichung		Belegschaftsanteil	
		Unterschreitung	Überschreitung
von	1 % der Gesamt- sollkosten	60 %	70 %
	2 %	70 %	68 %
	3 %	80 %	66 %
	4 %	85 %	64 %
	5 %	82 %	62 %
	6 %	79 %	59 %
	7 %	76 %	56 %
	8 %	73 %	53 %
	9 %	70 %	50 %
	10 %	67 %	47 %
	11 %	64 %	44 %
	12 %	61 %	41 %
	13 %	58 %	38 %
	14 %	55 %	36 %
	15 %	52 %	34 %
	16 %	49 %	32 %
	17 %	47 %	32 %
	18 %	45 %	32 %
	19 %	43 %	32 %
	20 %	41 %	32 %
über	20 %	40 %	32 %

Aufschlüsselung gemäß Lohn- bzw. Gehaltshöhe
 Von dem auf je DM 1.- Lohn / Gehalt entfallenden Beteiligungs-
 betrag erhalten:

I	II	III	IV
Meister	Betriebsleiter Vorarbeiter	Zeit- löhner	Akkord- löhner
120 %	110 %	100 %	80 %

Abb. 19

Zu Beispiel A

<u>Beteiligungsabrechnung</u> (Monat) (Jahr)			
<u>Kostenstelle</u>			
Lt. veröffentlichtem PKR-Abrechnungsbogen	Soll	Ist	Abw.
Gesamtkosten			
Verdoppelter Ausschuß (Instandhaltungskosten)	()	()	()
Umlastungen 1.			
2.			
3.			
4.			
Zusätzlicher Abweichungsbetrag infolge zu geringer beeinflubarer Kosten			
Gesamtabweichung in DM			
Gesamtabweichung in % der Gesamtsollkosten..... %			
Belegschaftsanteil (lt. Staffel) %			
Beteiligungsbetrag der Stelle in DM			
Monatssumme der Löhne und Gehälter DM			
Beteiligungsbetrag pro DM 1.- Lohn/Gehalt (100 %) in DM			
Gerechnet:	Geprüft:	Anerkannt:	

Abb. 20

Zu Beispiel A

<u>Beteiligungsquote für Herrn</u>		
Monat Jahr		
Kostenstelle	Stellung	Lohnart
Beteiligungsbetrag pro DM 1.- Lohn/Gehalt (100 %) DM davon aufgrund Stellung und Lohnart % = DM Lohn/Gehalt im Monat DM		
Beteiligungsquote Auszahlung 70 % abz. Soz.-Vers.-Beitrag des Arbeitgebers DM	= DM = DM = DM = DM	 = DM
Gutschrift 30 %	= DM	
Gesamtgutschrift	= DM	
Gerechnet:	Geprüft:	Auszahlung erhalten:

Abb. 21

Beispiel B (Verfahren IV)

Einheitliches Schema für sämtliche Kostenstellen

Prozentuale Kosten- Unterschreitung	Prozentualer Zuschlag auf Lohn/Gehalt			
	I	II	III	IV
	Meister	Betriebsl. Vorarbeiter	Zeit- löhner	Akkord- löhner
1	1,00	0,90	0,80	0,60
2	2,20	2,00	1,80	1,40
3	3,70	3,40	3,10	2,50
4	5,30	4,90	4,50	3,70
5	6,85	6,35	5,85	4,85
6	8,35	7,75	7,15	5,95
7	9,80	9,10	8,40	7,00
8	11,20	10,40	9,60	8,00
9	12,55	11,65	10,75	8,95
10	13,85	12,85	11,80	9,85
11	15,05	13,95	12,80	10,65
12	16,15	14,95	13,70	11,40
13	17,15	15,85	14,50	13,10
14	18,05	16,65	15,20	13,75
15	18,85	17,30	15,80	14,35
16	19,55	17,80	16,30	14,85
17	20,15	18,20	16,70	15,25
18	20,60	18,55	17,00	15,55
19	21,05	18,90	17,30	15,85
20	21,45	19,20	17,50	16,05
je % über 20 zuzüglich	0,40	0,30	0,20	0,10
Prozentuale Kosten- Überschreitung	Belastung in % von Lohn / Gehalt			
	I	II	III	IV
je % von 3 - 10	0,80	0,70	0,60	0,40
je % über 10	0,70	0,60	0,50	0,30

Abb. 22

Zu Beispiel B

<u>Beteiligungsabrechnung</u> (Monat) (Jahr)			
<u>Kostenstelle</u>			
Lt. veröffentlichtem PKR-Abrechnungsbogen:	Soll	Ist	Abw.
Gesamtkosten			
Verdoppelter Ausschuß			
(Instandhaltungskosten)	()	()	()
Umlastungen 1.			
2.			
3.			
4.			
Zusätzlicher Abweichungsbetrag infolge zu geringer beeinflubarer Kosten			
Gesamtabweichung in DM			
Gesamtabweichung in % der Gesamtsollkosten %			
Prozentuale Abweichung abgerundet			%
Gerechnet:	Geprüft:	Anerkannt:	

Abb. 23

Zu Beispiel B

Beteiligungsquote für Herrn Monat Jahr		
Kostenstelle Stellung Lohnart		
Prozentuale Abweichung der Kostenstelle %		
Zuschlag auf Lohn/Gehalt aufgrund Stellung und Lohnart (lt.Staffel)%		
Lohn / Gehalt im Monat DM		
Beteiligungsquote	= DM	
Auszahlung 70 % abz.Soz.-Vers.-Beitrag des Arbeitgebers DM	= DM	= DM
Gutschrift 30 %	= DM	
Gesamtgutschrift	= DM	
Gerechnet:	Geprüft:	Auszahlung erhalten:

425. Besonderheiten dieser Beteiligungsform

Die Charakteristik der Beteiligung unter Verwendung der IKR sowohl für die Basis als auch für die Aufschlüsselung liegt der stellenweisen Individualisierung der Beteiligungsbeträge. Rein abrechnungstechnisch ist damit das Problem verbunden, die Stellen untereinander genau abzugrenzen und sämtliche dennoch vorkommenden Überschneidungen nachträglich durch Umlastungen auszugleichen. Von dieser Seite her erwachsen keine unlösbar Schwierigkeiten für die Stelleneinteilung und Stellenabgrenzung. Die greifbaren, augenfälligen Kosten werden alle erfasst; darüber hinaus ist zwar die Leistung jeder Kostenstelle organisch von der Leistungsbereitschaft der vorgelagerten Stellen abhängig, aber dafür hat jede Stelle wiederum für die einwandfreie Bedienung der nachgelagerten Stellen Sorge zu tragen.

Vielmehr wird diese Isolierung der einzelnen Stellen in der Beteiligung deshalb diskutiert, weil es dadurch zu Spannungen zwischen den Stellen kommen und die gesamtbetriebliche Gemeinschaft gestört werden könnte. Tatsächlich wird auf diesem Wege der Wettbewerbsgedanke zwischen den Kostenstellen erheblich gefördert. Jede Stelle trachtet nach Kostenunterschreitungen in ihrem Bereich, so dass aus der Verzahnung des Betriebsablaufes heraus Reibungspunkte zwischen den Arbeitsgruppen entstehen können. Ein solcher Wettbewerb widerspricht jedoch nicht "der Forderung nach Kooperation und nach harmonischer Gestaltung des Betriebsablaufes",¹⁾ denn er kann eine "rein sachliche Beziehung des Nebeneinander sein".²⁾ Soweit es auf allen Ebenen der Personalführung gelingt, ein Gegeneinander der Stellen abzubiegen und die Wettbewerbsidee in die Richtung des vergleichenden Kräftemessens zu lenken, kann sich dieses Nebeneinander getrennt abgerechneter Arbeitsgruppen fruchtbar auf die Harmonisierung auswirken.¹⁾ Die zwischen den Stellen herrschende Konkurrenz vermag zwar durch Spannungen in Erscheinung zu treten, aber soweit sich diese Spannungen in sachlichen Grenzen halten, wirken sie sich positiv auf diese wie auf jede andere menschlich-betriebliche Gemeinschaft aus.

- 1) v. Wiese, L. "System der Allgemeinen Soziologie", 3. Aufl., Berlin 1955, S. 303
- 2) Hax, K. "Die menschlichen Beziehungen im Betrieb als Gegenstand wissenschaftlicher Forschung", a.a.O., S. 397

Bei dieser konsequenten Form der PKR-Beteiligung liegen ausserordentlich leistungsnahe Einzelquoten vor -auch wenn man nicht anhand eines besonderen Leistungsmasses gruppenintern aufschlüsselt-, so dass sich die Frage stellt, ob man hier nicht die Akkordentlohnung zugunsten des Zeitlohnes entfallen lassen kann.¹⁾ Sowohl das Für als auch das Wider um den Akkordlohn findet stets seine Verfechter, sei es aus den Reihen arbeitswissenschaftlich-betriebswirtschaftlicher Fachleute oder von Vertretern der beiden Sozialpartner.²⁾ Die Stellungnahmen der Praxis zu dieser hier angeführten Frage weisen darauf hin, dass ein Festhalten am Akkordlohn auch bei dieser PKR-Beteiligung als erforderlich angesehen wird. Einerseits wird argumentiert, dass ^{die} Akkordierung der Löhne von der Mehrheit der Betroffenen begrüsst wird, andererseits möchte man auf die Anreizwirkung aus dem Akkordlohn nicht verzichten. Sicherlich ist mit der Beteiligung ein schwächerer individueller Anreiz zu Mehrleistungen verbunden als mit dem Akkordlohn, soweit die reine Mengenleistung als Kriterium dient. Auch lässt die Anreizwirkung der Beteiligung allmählich nach, sofern die Schlüssel nach dem Ausmass der Einsparungen degressiv gestaffelt sind (Verfahren III und IV). Inwieweit man auf die Akkordierung der Löhne verzichten kann, hängt deshalb von dem Vorliegen günstiger innerbetrieblicher, partnerschaftsbewusster Verhältnisse ab. Eine generelle Abschaffung der Akkorde mit der Einführung der PKR-Beteiligung kann nicht durchwegs empfohlen werden, frühestens nach einer mehrjährigen Bewährung der Beteiligung.³⁾

Im übrigen gelten für diese Beteiligungsform die unter Punkt 53 und 54 zusammengestellten Vor- und Nachteile.

-
- 1) Vgl. das Beispiel bei Kampschulte, F., "Erfahrungen aus der Praxis der Erfolgsbeteiligung" Der Arbeitgeber 1956, S. 34 (Fall 2)
 - 2) Vgl. z.B. Stöbe, F. "Die Ergebnisbeteiligung der Arbeitnehmer auf der Grundlage der individuellen Leistung", a.a.O., S. 713, und die dort zitierten kritischen Einwendungen.
 - 3) Dazu Neumayer, W.W. "Plankosten-Rechnung, ein Weg zur Konsolidierung der Partnerschafts- und Gewinnbeteiligungsbestrebungen", a.a.O., S. 7; - Wolff, W. "Die Plankostenrechnung als Mittel der Betriebspsychologie", a.a.O., S. 10.

43 Die Verwendung der Plankostenrechnung nur für die Basis

Um Spannungen zwischen den Arbeitsgruppen aufgrund der Beteiligung von vorneherein auszuschliessen, geht man in manchen Beispielen der Leistungsbeteiligung so vor, dass zwar die Leistungen der Arbeitsgruppen oder Betriebsteile isoliert ermittelt werden, die einzelnen Leistungsangaben aber zu einer einzigen Summe zusammengezogen und einheitlich verteilt werden.¹⁾ Entsprechend kann man auch die auf der PKR aufbauende Leistungsbeteiligung regeln, so dass die Angaben der PKR nur als Basis, nicht aber für die Aufschlüsselung bis zur Stellenebene herangezogen werden. In Anlehnung an die bisherigen Ausführungen über die PKR-Beteiligung sind für den Fall dieser Einschränkung die nachfolgenden Unterschiede in der Gestaltungsweise der PKR und der Beteiligung zu nennen.²⁾

431 Die Errechnung der Beteiligungssumme

Die Verbrauchsabweichungen aller Stellen werden in einer Summe zusammengefasst. Wohl sind die Verantwortungsbereiche der Stellen streng abgegrenzt und spiegeln die stellenweisen PKR-Aufzeichnungen die Stellenleistungen wider, aber die negative oder positive Endverbrauchsabweichung wandert in einen gemeinsamen Saldo. Da als Unterlagen für die Errechnung des gemeinsamen Beteiligungsbetrages die PKR-Abrechnungsbogen einer jeden Stelle in sämtlichen anderen Stellen des einbezogenen Betriebsbereiches veröffentlicht werden, muss jede Stelle nun dennoch bestrebt sein, günstige Resultate zu erzielen. Obwohl sich auf die Beteiligungshöhe nur diejenigen Umlastungen auswirken, die von der Belegschaft nicht vertretbare oder zusätzlich zu vertretende Abweichungsbeträge berühren, sind auch die Umlastungen aufgrund von Verschiebungen zwischen den Kostenstellen exakt durchzuführen. Nicht nur die Kostenkontrolle verlangt eine vollständige Berichtigung der Stellenbeträge, sondern so-

1) Vgl. das System der Continental-Gummi-Werke AG., Hannover, (Sozial-Archiv 5 A a 3) und der Felix Schoeller jun. GmbH, Osnabrück (Fussnote 1) und 2), S.106)
2) Vgl. Fussnote 1) S.195

gar im Hinblick auf die Beteiligung sind diese Berichtigungen zwischen den Stellen unbedingt notwendig. Denn jede Kostenstelle kann nur unter dieser Voraussetzung alle übrigen Stellen leistungsgerecht beurteilen. Mit der Veröffentlichung aller PKR-Abrechnungsbogen bzw. aller Endabweichungen wird bei dieser PKR-Beteiligungsform stets ein kritisches Studium der Ergebnisse anderer Kostenstellen einsetzen, so dass jede Stelle um einen genauen Ausweis ihrer Resultate bemüht sein wird.

Der enge Zusammenhang zwischen der Leistung und den Beteiligungsquoten lockert sich etwas in dieser Form der PKR-Beteiligung. Es ist daher jetzt eher zu vertreten, dass bei der Errechnung der Beteiligungsbeträge einzelne Vereinfachungen der PKR-Angaben vorgenommen werden. So ist in diesem Sinne besonders die Einbeziehung nur einiger wichtiger Kostenarten denkbar, wenn man bei der Anteilsfestsetzung überschlägig die ausgelassenen Werte in ihrer Grössenordnung berücksichtigt. Mit dieser Beschränkung konzentriert sich einerseits die Aufmerksamkeit auf die 3,4 oder 5 wichtigsten Kostenarten, andererseits kann die Zeitspanne der Abrechnung verkürzt werden. Weiterhin bedarf es nicht unbedingt einer vollständigen Einheitlichkeit zwischen allen Stellen bei der Durchführung der PKR, denn nur die Kostenkontrolle, nicht aber die Beteiligungsquoten werden dadurch unmittelbar berührt. Bei der Festlegung des Anspannungsgrades kann man die spezielle Beeinflussbarkeit der Kosten in einzelnen Stellen ausser acht lassen. Selbst in Kostenstellen mit nur sehr geringen Einflussmöglichkeiten dürfen Erhöhungen der Vorgaben nur in einem bestimmten Prozentsatz vorgenommen werden und überdies lediglich dann, wenn man erstens die übrigen Stellen auf diese Ausnahmesituationen hinweist und zweitens bei der Bestimmung des "Anteils" hierauf Rücksicht nimmt.

Die Höhe des "Anteils" hängt auch hier wieder von der Knappheit der Anspannung, der Unter- und Obergrenze der Quoten und der Zahlungsfähigkeit des Unternehmens ab. Er muss aufgrund retrograder Rechnungen ermittelt werden, und wiederum ist bei einem "Anteil" unter 100% nicht dessen Höhe, sondern dessen Begründung vor der Belegschaft zu erläutern. Für die Höhe des Anteils gibt es eben keinen absoluten Masstab.

Die Differenzierung der Beteiligungsbeträge zwischen den Kostenstellen, z.B. gemäss Verfahren V und VI nach der Höhe beeinflussbaren Kosten, entfällt hier ganz. Eine Staffelung der Beträge nach dem Ausmass der Kostenunterschreitungen (Verfahren III und IV) ist jedoch auch hier wiederum durchzuführen, damit die Quotenhöhe mit grösserer Wahrscheinlichkeit in den optimalen Bereich fällt und der Anreiz zu übertriebenen Bemühungen gedämpft wird. Extrem hohe Kostenunterschreitungen werden zwar bereits mit der Zusammenziehung aller Endabweichungen selten werden, weil der Anreiz innerhalb der einzelnen Stellen etwas nachlässt, aber eine Abflachung der Beteiligungskurve wird dennoch empfohlen. Für den negativen Bereich der Beteiligung gilt auch hier die alternative Entscheidung eines linear oder eines degressiven Kurvenverlaufes.

Die Wahl zwischen Verfahren I oder II kann nur im Rahmen der Aufschlüsselungsform entschieden werden. Schlüsselt man pro Kopf oder anhand der Lohn- und Gehaltshöhe auf, dann ist Verfahren II vorzuziehen, jedoch nur unter der Voraussetzung, dass nicht der absolute Gesamtbeteiligungsbetrag, sondern der Kopfbetrag bzw. der Zuschlagssatz auf je $\text{DM } 1.--$ Gehalt festgelegt wird (Vgl. Abb.15, S.224). Die Kostenverantwortlichkeit und die Beeinflussbarkeit der Kosten an den einzelnen Arbeitsplätzen bzw. Stellen bleibt dann zwar ohne Berücksichtigung, aber innerhalb dieser Form der PKR-Beteiligung jener Nachteil auch für das Verfahren I, und beide Faktoren könnten nur jeweils durch eine Verfeinerung der Aufschlüsselung einbezogen werden.¹⁾ Das Verfahren II ist im wesentlichen halb vorzuziehen, weil Änderungen der Verrechnungswerte keinen Einfluss auf die Beteiligungshöhe bleiben.

Schlüsselt man auf anhand eines besonderen Leistungsmasses, dann kann nur das Verfahren I in Frage kommen, weil für diesen Fall ein absoluter Gesamtbeteiligungsbetrag errechnet werden muss.³⁾ Wollte man hier das Verfahren II benutzen, wäre

1) Siehe S.252 f.

2) Hier ist auch die Aufschlüsselung pro Kopf oder gemäss Lohn- und Gehaltshöhe zu nennen, falls man dort zunächst den Gesamtbeteiligungsbetrag ermitteln will.

3) Man könnte zwar theoretisch auch einen bestimmten Gehalt je Punkt aus dem besonderen Leistungsmaßstab festlegen, dass dann auch das Verfahren II verwendbar wäre. Aber durch wäre der absolute Gesamtbeteiligungsbetrag abhängig von der bei der Bewertung vergebenen Gesamtpunktzahl. Halb man diesen Weg praktisch nicht in Erwägung zieht,

DM-Betrag je Prozent Einsparung immer dann abzuändern, wenn sich die Belegschaftszahl verschiebt. Im Verfahren I dagegen passt sich der absolute Gesamtbeteiligungsbetrag immer an die Zahl der Mitarbeiter an, zwar nur überschlägig gemäss der unterstellten Proportionalität zwischen dem Ausmass der Kostenbeeinflussbarkeit und der Belegschaftszahl, aber wenigstens wird eine Auswirkung dieses Zusammenhangs ermöglicht. Die Steuerung der Beteiligungsquoten geschieht durch die Anteilsfestlegung bei der Einführung des Systems; spätere Erweiterungen oder Verminderungen der Belegschaftsstärke wirken sich automatisch auf die Beteiligungssumme aus, so dass nur im Falle struktureller Umstellungen des Betriebes der "Anteil" revidiert werden muss. Das Verfahren II dagegen würde ständige Anpassungen des Schlüssels erforderlich machen.

Für die Errechnung der Beteiligungssumme im Verfahren I gilt auch für diese PKR-Form das in Abb.4 gegebene Beispiel; für die Staffelung nach Verfahren III kann auf Abb. 6 und 7 verwiesen werden, lediglich die Werte der Abweichungsstufen sind entsprechend der Gesamtsumme aller Kostenstellen zu erhöhen. Ein allgemeines Beispiel für die Verwendung des Verfahrens II innerhalb dieser PKR-Beteiligung liegt in Abb.15 vor, gestaffelte Quoten laut Verfahren IV sind in analoger Weise aus Abb.21 zu entnehmen.

432 Die Aufschlüsselung

Als Aufschlüsselungsformen wurden die Aufschlüsselung pro Kopf, gemäss der Lohn- und Gehaltshöhe und mit Hilfe eines besonderen Leistungsmaassstabes genannt. Während bei einer auf die Kostenstellen abgegrenzten Beteiligung die Pro-Kopf-Aufschlüsselung vielleicht noch infrage kommen kann, ist bei der Generalisierung der Beteiligungssumme für alle Stellen eine solche Lösung völlig abzulehnen. Innerhalb eines so weiten Personenkreises, wie er mit der Zusammenziehung aller Stellen entsteht, wird sich ein Teamgeist und damit die Begründung für die Gleichbehandlung aller Beteiligten nicht in dem Masse entwickeln können wie in einer Arbeitsgruppe. Selbst wenn man dabei die Abstufungen zwischen Betriebsleitern, Meistern, Vorarbeitern, Zeit- und Akkordlöhnern vornimmt, ist dieser Weg

nicht anzuraten.

Näherliegend ist auch hier die Aufschlüsselung anhand des Grundverdienstes, wie sie für die vollständige PKR-Beteiligung vorgeschlagen wurde. Will man aber die in den Löhnen und Gehältern enthaltenen Schematisierungen und Fehleinstufungen nicht noch auf diese Weise verstärken, dann muss man zu der dritten Möglichkeit eines besonderen Leistungsmasses greifen. Eine Aufschlüsselung anhand der Lohn- und Gehaltshöhe ist jedoch auch in dieser Beteiligungsform nicht grundsätzlich abzulehnen. Sofern die Arbeitsentgelte leistungsgerecht differenziert sind, stellt diese Aufschlüsselung nicht nur einen unkomplizierten, sondern auch einen durchaus empfehlenswerten Weg dar.

Für die leistungsgerechte Aufschlüsselung der Gesamtabweichung bis zur Stellenebene könnte man theoretisch wiederum PKR-Angaben benutzen, entweder die Abweichungen einzelner Kostenarten je Stelle oder die Einzelabweichung einer einzigen typischen Kostenart. Sofern eine Kostenart als genügend angesehen wird, wäre in der Kostenplatzrechnung sogar eine vollständige Aufschlüsselung möglich. Die Zusammenziehung aller Stellenabweichungen hätte dann nur den Grund, die Quotenhöhe zwischen den Stellen auszugleichen, und man würde immerhin in beschränktem Masse dem Gedanken Rechnung tragen, dass die einzelnen Stellenabweichungen auch von den übrigen Stellen abhängen. Im Ergebnis würde eine solche Aufschlüsselung jedoch den Effekt der Zusammenziehung aller Abweichungen wieder weitgehend rückgängig machen. Praktisch wird diese Möglichkeit daher keine Rolle spielen, da man konsequenter verfährt, wenn die Gesamtabweichung aller Stellen mittels einem besonderen Leistungsmasse aufgeschlüsselt wird.

Als solch ein Leistungsmasstab zur individuellen Beurteilung ist die Arbeitsbewertung sowie die Persönlichkeitsbewertung zu nennen. Bei der Arbeitsbewertung werden die wichtigsten Anforderungen, die der Arbeitsplatz an den Ausführenden stellt, objektiv und losgelöst von diesem gemäss einer den ganzen Betrieb durchziehenden Skala zahlenmässig bewertet.¹⁾ Ein subjektiver Leistungsausdruck liegt in dieser von der Person ab-

1) = Fussnote 1), S.248

strahierten Bewertung nur indirekt vor, und zwar aufgrund der Unterstellung, dass der Ausführende diese Anforderungen des Arbeitsplatzes nur dann bewältigt und an dem Platz belassen wird, wenn er den jeweiligen Bedingungen voll gewachsen ist. Hier sind keinerlei persönliche Merkmale enthalten, da die Arbeitsbewertung prinzipiell nur einen rein sachlichen, objektiven Masstab liefern will. In dem so ermittelten Arbeitswert kommt daher nicht der individuelle Anteil des einzelnen am Arbeitsprozess oder an der Kostengestaltung zum Ausdruck, sondern lediglich die durchschnittlich erwarteten Voraussetzungen physischer und psychischer Art für die Ausfüllung des Arbeitsplatzes. Wenn man dennoch die Arbeitsbewertung zur Differenzierung der Löhne und zur Aufschlüsselung der Beteiligung heranzieht, dann verzichtet man bei der Einkommensbemessung auf eine strenge Verbindung mit der wirtschaftlich-quantitativen und qualitativen Leistung. Der Arbeitsbewertung entspringt kein Leistungsmass im eigentlichen Sinne, sondern nur die Abstufung zwischen den unterschiedlichen Anforderungen an den Arbeitsplätzen.

Eine solche Bemessensgrundlage für die Beteiligungsquoten - sei es direkt anhand der Arbeitswerte oder indirekt über eine solchermassen differenzierte Lohnhöhe- berücksichtigt also nicht die persönlichen Merkmale der Beteiligten. Ebenso wie diese Form der Lohnfestsetzung durch persönliche Merkmale ergänzt werden soll, muss auch bei der Quotenaufschlüsselung das subjektive Moment einbezogen werden.

Eine derartige Erweiterung liegt bei der Heranziehung der Persönlichkeitsbewertung vor. Die dort bewerteten Merkmale können zwar einerseits eine Reihe von objektiven Anforderungsarten enthalten, die mit dem Arbeitsplatz verbunden sind, im Vordergrund aber stehen rein subjektive Faktoren. Letztere beziehen sich sowohl auf die quantitative und qualitative Arbeitsleistung als auch auf die charakterlichen Eigenheiten der Persön-

- 1) Diese Form ist die qualifizierteste Methode der Arbeitsbewertung; sie wird als "Stufenwertzahlverfahren" bezeichnet und ist neben dem "Rangreihenverfahren" eine der beiden analytischen Methoden. Die beiden summarischen Methoden, das "Rangfolgeverfahren" und das "Lohngruppenverfahren", liefern weitaus gröbere Ergebnisse (Vgl. Wibbe, J. "Entwicklung, Verfahren und Probleme der Arbeitsbewertung", München 1953; - Paasche, J. "Aus der Praxis der Arbeitsbewertung", Kassel 1953; - u.a.)

lichkeit. Die bewerteten Merkmale sind demnach in drei Gruppen einzuteilen und können beispielsweise gemäss Abb.24 untergliedert sein. Das Schwergewicht der Persönlichkeitsbewertung liegt zwar bei den subjektiven Merkmalen, doch sollte auch der objektive Bereich nicht übergangen werden. Der Bewertungsvorgang muss für alle Mitarbeiter einheitlich vorgenommen werden, sowohl in Bezug auf die Merkmalsauswahl als auch auf die Bemessung der Punktwerte. Die Einstufung nimmt entweder die Betriebsleitung in autonomen Entscheidungen vor oder -bei Delegation der Bewertungsdurchführung auf die Belegschaft- eine Gruppe von drei bis vier repräsentativen Mitarbeitern. Besonders im zweiten Fall muss eine ausführliche Erläuterung zu den Merkmalen beigelegt werden sowie genaue Anweisungen über die Punktbeurteilung, um die notwendige Einheitlichkeit im ganzen Betrieb zu gewährleisten. Bei jedem Merkmal muss vermerkt sein, mit welcher Punkthöhe sämtliche möglichen Tatbestände zu bemessen sind. Aber selbst dann spielen in die Bewertung noch eine Vielzahl von Ermessenseinflüssen herein, die besonders bei den subjektiven Merkmalen niemals ganz auszuschalten sind. Eine selbstverantwortliche Einstufung der Belegschaft wird daher immer zweckmässiger sein, damit die hier verursachten Spannungen sich nicht bis auf die Ebene der Sozialpartner ausbreiten. Gerade weil nicht eine grössere Belegschaftsgruppe global eingestuft wird, sondern jeder einzelne Mitarbeiter individuell zu "taxieren" ist, kann ein Ausgleich zwischen den selbstbezogenen Vorstellungen und dem Ergebnis der Bewertung am besten innerhalb der Belegschaft selbst gefunden werden. Stets von höherer Instanz aus muss jedoch festgelegt werden, in welchem Verhältnis die Merkmale und Merkmalsgruppen untereinander zu gewichten sind. In den einzelnen Betrieben unterscheiden sich diejenigen Merkmale, die durch hohe Punktzahlen eine besondere Förderung erfahren sollen; je nach der im Vordergrund stehenden Tendenz muss die Skala der für die einzelnen Merkmale zu vergebenden Punktzahlen enger oder weiter angelegt sein.

-
- 1) Eine Verbindung zwischen Persönlichkeitsbewertung und Lohn differenzierung befürwortet besonders Haase, K. "Versuch einer gerechten Leistungsbewertung" Werkstatt und Betrieb 1957 S.27

Abb. 24

Merkmale der Persönlichkeitsbewertung ¹⁾

A Anforderungen des Arbeitsplatzes (objektive Merkmale)

- 1) Fachkönnen (angeborene und erworbene Fähigkeiten)
 - a) vorwiegend nicht muskelmäßig (geistig)
Fachausbildung und Facherfahrung
 - b) vorwiegend muskelmäßig
körperliche Geschicklichkeit
- 2) Verantwortung
 - a) in bezug auf Betriebsmittel und Erzeugnisse
 - b) in bezug auf den Arbeitsablauf anderer
 - c) in bezug auf die Sicherheit anderer
- 3) Arbeitsbelastung
 - a) vorwiegend nicht muskelmäßig (geistig)
Nachdenken und Aufmerksamkeit
 - b) muskelmäßig
statische und dynamische Belastung
- 4) Umgebungseinflüsse
wie Temperatur, Nässe, Schmutz, außergewöhnliche optische und
akustische Belastung (Blendung, Lärm), Erschütterungen,
Laugen, Gase, Säuren

B Subjektive Arbeitsmerkmale

- 1) Güte der Arbeit
- 2) Mengenleistung
- 3) Mitarbeit in bezug auf verantwortungsbewußte Durchführung
übertragener Aufgaben
- 4) schöpferische Tätigkeit in bezug auf Verbesserung des
Arbeitsablaufes
- 5) Berufserfahrung, Vielseitigkeit

C Charaktermerkmale

- 1) Kameradschaftlichkeit, Hilfsbereitschaft
- 2) Verantwortlichkeit, Verlässlichkeit
- 3) Sauberkeit, Ordnung
- 4) Pünktlichkeit, Regelmäßigkeit
- 5) Anleitungsfähigkeit und Behandlung unterstellter Mitarbeiter

1) Zusammengestellt aus REFA-Nachrichten 1952, S.105, Kampschulte, F.,
u. Völker, R., a.a.O., S.88 f., sowie Schemata der Praxis. -
Die hier angeführten Merkmale lassen sich noch ergänzen und weiter
untergliedern, wie besonders ein in der Praxis zur Anwendung ge-
langendes Schema mit 64 Einzelmerkmalen beweist.

Von dieser Persönlichkeitswertung geht nur dann eine erzieherische Wirkung aus, wenn der Bewertungsvorgang regelmässig und kurzfristig wiederholt wird. Obwohl ein beachtlicher Arbeitsumfang damit verbunden ist, empfiehlt es sich, vor jeder Beteiligungsaufschlüsselung neue Punktwerte zu ermitteln. Das bedeutet bei einer monatlichen PKR-Abrechnung mit sofortiger Aufschlüsselung eine ebenfalls monatliche Wiederholung, wie es in der Praxis auch anzutreffen ist. Andere praktische Beispiele weisen zwar eine langfristige Beibehaltung der Punktwerte auf, aber empfehlenswerter ist immer eine Erneuerung vor jeder Beteiligungsaufschlüsselung. Diese Wiederholungen vereinfachen sich deshalb, weil die unter Gruppe A genannten Merkmale sich im wesentlichen nur in längeren Abständen ändern. Selbst dann ändern sie sich immer aufgrund einer auf den Arbeitsplatz einwirkenden Umstellung, und wenn man sofort bei dem Eintritt solcher Ursachen diese objektiven Merkmale berichtigt, entfällt die Gruppe A für die periodischen, routinemässigen Bewertungen ganz.

Die Aufschlüsselung vollzieht sich dergestalt, dass die Beteiligungssumme durch die Gesamtpunktzahl aller Mitarbeiter dividiert wird, um den Beteiligungsbetrag je Punkt zu ermitteln.¹⁾ Entsprechend der Punktzahl jedes einzelnen wird seine Quote durch Multiplikation dieses Punktbetrages mit der individuellen Punktzahl ermittelt.

In den Fällen, in denen die Festlegung der Löhne und Gehälter an den Ergebnissen der Arbeitsbewertung orientiert wurde, kann man sich mit einer Bewertung der Merkmalgruppen B und C begnügen, wie sie ja bei der Persönlichkeitsbewertung ohnehin die Schwerpunkte bilden. Den objektivierten Arbeitswert berücksichtigt man dann eventuell nochmals bei der Bemessung der Beteiligungsquoten, indem man die individuelle Punktzahl mit einem aus der jeweiligen Lohnhöhe gewonnenen Koeffizienten multipliziert.

Die Abstufung der Quoten gemäss der Stellung und der Lohnart kann bei Verwendung eines besonderen Leistungsmaassstabes ebenfalls durchgeführt werden. Die Differenzierungen zwischen den

1) Aufgrund dieser Errechnungsweise hat die Belegschaft auch im Falle einer selbstverantwortlichen Durchführung der Punktbewertung keinen Einfluss auf die absolute Beteiligungssumme ausser auf dem Wege von Kosteneinsparungen.

Betriebsleitern etc., Meistern, Vorarbeitern und Arbeitern werden bereits erzielt mit der Bewertung objektiver Merkmale, weil die Anforderungen in den Überwachungsfunktionen besonders gross sind; ausserdem findet sich das Merkmal "Anleitungsfähigkeit und Behandlung unterstellter Mitarbeiter" als zusätzliche Punktquelle für die überwachenden Mitarbeiter. Will man die Abstufungen darüber hinaus noch verstärken, so kann man je nach der Stellung eine fixe Punktzahl für die Angehörigen dieser Personengruppen neben den Grundpunkten gewähren. Die Minderung der Quoten für die Akkordlöhner legt man am besten dergestalt fest, dass bei ihnen eine fixe Punktzahl stets abgezogen wird, oder dass man im Falle der Gewichtung der Punkte mit der Lohnhöhe nur einen limitierten Akkordzuschlag ansetzt. Wie hoch eventuell die Zahl der Abzugspunkte zu bemessen ist, hängt von der Breite der bei der Bewertung zugrunde gelegten Punktskala ab.

Im nächsten Abschnitt wird das Vorgehen bei einer Aufschlüsselung anhand der Persönlichkeitsbewertung noch näher aufgezeigt. Um dem berechtigten Einwand gegen ein solches Bewertungsverfahren zu begegnen, dass hier einerseits die komplexe Persönlichkeit in einem Zahlenwerk analysiert wird und andererseits die punktmässige Einstufung jedes einzelnen Unfrieden stiften kann, ist in sämtlichen Fragen bei der Durchführung der Persönlichkeitsbewertung der psychologischen Seite eine entscheidende Bedeutung beizumessen. Letztlich ist zwar eine derart drastische Beurteilung aller Mitarbeiter zu begrüssen, in welcher jeder einzelne in scharfer Abhebung von den Kollegen seinen "Wert" vor Augen geführt bekommt, denn "was nützt die Grabesruhe der Indifferenz und Indolenz in einem wirtschaftlichen Unternehmen, das mit der Leistung seiner Belegschaft lebt und stirbt"?¹⁾ Aber die Vertretbarkeit dieses Verfahrens lässt sich nicht a priori festlegen, weil die menschliche Rechtfertigung nur einer massvollen und einführenden Durchführungsregelung entspringen kann.

Bei Verwendung der PKR ausschliesslich für die Basis kann eine Differenzierung der Beteiligungsquoten zwischen den Kostenstellen nur innerhalb der Aufschlüsselung vorgenommen werden.

1) Mann, A. "Aus der Praxis einer Ertragsbeteiligung", a.a.O., S.55

Dies gilt für die Differenzierung gemäss der Kostenverantwortlichkeit ebenso wie für die übrigen angeführten Gesichtspunkte zur Abstufung zwischen den Stellen.¹⁾ Will man den Mitgliedern einiger Stellen Quoten zukommen lassen, welche über dem Durchschnitt liegen, dann muss bei einer Pro-Kopf-Aufschlüsselung jedes Mitglied in diesen Stellen entsprechend höher gewichtet werden, bei einer Aufschlüsselung nach Lohn/Gehalt ist in diesen Stellen die Höhe des Grundverdienstes um den gewünschten Prozentsatz zu erhöhen. Im Falle der Aufschlüsselung mittels eines Punktverfahrens kann man diese Differenzierung durch zusätzliche Punkte erreichen. Innerhalb aller Aufschlüsselungsformen werden mit dieser Differenzierung Sonderregelungen notwendig, welche vertraglich genau festgelegt sein müssen, damit Zweifelsfragen ausgeschlossen bleiben. Das Beteiligungsverfahren insgesamt wird bei diesem Vorgehen jedoch komplizierter, dass man vorweg den Effekt dieser Differenzierungen wohl abwägen muss. Zur Korrektur des Leistungsmaßstabes wird nur die Differenzierung nach dem Ausmass der Kostenverantwortlichkeit notwendig erachtet; aber da bei hohen Kosten am Arbeitsplatz meist auch die Lohn- und Gehaltshöhe entsprechend erhöht ist bzw. die Anforderungen dieser Arbeitsplätze einen höheren Punktbetrag ergeben, kann man bei Aufschlüsselung nach Lohn/Gehalt oder mittels eines Punktverfahrens im allgemeinen auf eine besondere Abstufung nach der Kostenverantwortlichkeit verzichten, ohne zugleich diese Ergänzung des Leistungsausdrucks zu vernachlässigen.

433 Hinweise für die praktische Durchführung

Aufgrund der verwandtschaftlichen Übereinstimmung zwischen dieser und der vorgenannten Form der PKR-Beteiligung gelten jetzt ebenfalls eine Reihe der dort angeführten Grundsätze: So zunächst die Bildung einer Beteiligungskommission, die Vorrangstellung der PKR-Prinzipien bei der Ermittlung der Vorgaben, die vertragliche Fixierung der zulässigen Eingriffe in die PKR-Gestaltung zugunsten der Beteiligung, die Gewährung von Sondervergütungen nach Neuplanungen trotz positiver belegschaftsver-

1) Siehe S. 217 u. 219

ursachter Verfahrensänderungen und die Belehrungen über die PKR-Systematik.

Da die Kostenstellen an dem gemeinsamen Abweichungsbetrag teilhaben, müssen sämtliche Stellen-Abrechnungen zusammengetragen und in allen Stellen veröffentlicht werden. Sofern man sich davor scheut, jeweils die Soll-Ist-Vergleiche aller Stellen gemeinsam bekanntzugeben, damit ein vollständiger Einblick in die Kostenlage des Fertigungsbereiches vermieden wird, kann man jene -alle Stellen zusammenfassende- Aufstellung auf die Abweichungsbeträge beschränken. Da jede Stelle den eigenen Soll-Ist-Vergleich überprüfen kann, wirkt sich eine solche Beschränkung nicht einengend für die Belegschaft aus. Allein aus optischen Gründen ist eine solche Kürzung für die Belegschaft vorteilhaft, weil sich der einzelne Mitarbeiter meist nur für die Endresultate der anderen Stellen interessiert und deren Abweichungsursachen nicht analysierend nachzugehen beabsichtigt. Demnach würde es genügen, lediglich die Endabweichungen jeder Stelle in der Stellenzusammenfassung anzuführen, aber um eine gerechte Beurteilung durch die Belegschaft zu ermöglichen, sollte jeder Abweichung die entsprechende Soll- oder Istgrösse beigelegt werden. Nur anhand der Gesamtkostensumme lässt sich die jeweilige Höhe der Abweichungen kritisch betrachten.

Damit die Stellen gegenseitig ihre monatlichen Ergebnisse würdigen können, müssen die den PKR-Abrechnungen beigelegten Kostenberichte, in denen die Abweichungen erläutert sind, ebenfalls für alle Stellen gemeinsam aufgestellt werden. Auch hier ist nur eine kurze Darstellung erforderlich, weil sich nicht jede Stelle für die Entwicklung der einzelnen Kostenarten in den übrigen Stellen interessiert, sondern nur einen zusammenfassenden Überblick wünscht. Da andererseits für die Anleitung jeder Stelle eine gründliche Besprechung aller eigenen Einzelabweichungen im Kostenbericht ratsam ist,¹⁾ muss daneben ein zweiter Bericht aufgestellt werden, in welchem die Schwerpunkte der Abweichungsursachen aller Stellen dargestellt sind. Nur ein derart gekürzter Bericht hat Aussicht, von jedem Belegschaftsmitglied eingehend studiert zu werden; andererseits genügen solche Bemerkungen, um eine einsichtige Beurteilung der aussenliegenden Stellen zu gewährleisten.

Diese gemeinsamen Veröffentlichungen sämtlicher Stellen beschränken sich selbstverständlich auf diejenigen Kostenarten, welche als Beteiligungsbasis herangezogen werden. Gemäss dem früheren Hinweis ist es nicht unbedingt erforderlich, dass in dieser Form der PKR-Beteiligung sämtliche Kostenarten einbezogen werden, weil die enge Verbindung zwischen den einzelnen Verbrauchsabweichungen und den Beteiligungsquoten aufgegeben wird. Trotzdem wird es als zweckmässig erachtet, alle Kostenarten als Beteiligungsbasis heranzuziehen, damit auch diese Beteiligungsform den Anspruch einer komplexen Leistungsgrundlage erheben kann. Innerhalb jeder Stelle wird sehr rasch bekannt, welche Kostenarten für die Erzielung von Kostenunterschreitungen am ergiebigsten sind, so dass die Gefahr, sich in unwesentlichen Kostenarten zu verlieren, trotzdem nicht zu befürchten ist. Abgesehen von einzelnen Bagatell-Kostenarten, schwer abgrenzbaren Kosten sowie denjenigen Kostenarten, bei denen Einsparungen unerwünschte Auswirkungen nach sich ziehen können, sollten daher alle Kostenarten einbezogen werden.

Die Wahl des Verfahrens zur Errechnung des Beteiligungsbetrages aus den Gesamtabweichungen kann nur im Zusammenhang mit der Aufschlüsselung gesehen werden. Um die Leistungsgebundenheit der Quoten trotz der Zusammenziehung aller Stellen zu erhöhen, wird die Aufschlüsselung gemäss der Persönlichkeitsbewertung empfohlen. Dafür kommt nur das Grundverfahren I in Frage, damit trotz Fluktuationen der Belegschaftszahl stets der Schlüssel, hier also der "Anteil", beibehalten werden kann. Der störende Einfluss schwankender Verrechnungswerte bleibt im Verfahren I dennoch ausgeschaltet, wenn man die Verrechnungswerte langfristig beibehält, wie es in der Praxis oft über viele Jahre hinaus festzustellen ist. Und wenn tatsächlich die Verrechnungswerte kurzfristig angepasst werden, man aber den "Anteil" nicht ständig abändern möchte, kann man die gestörte Kontinuität des Leistungsmasses dadurch entschuldigen, dass aufgrund der den Marktpreisen angepassten Kostengüterwerte die wirtschaftliche Über- und Unterschreitung der Kosten konsequenter in Anrechnung kommt.

Eine Staffelung nach Verfahren III wird auch hier empfohlen, obwohl in dieser Beteiligungsform ein solches Vorgehen nicht so notwendig ist wie bei der Verwendung der PKR sowohl für die

Basis als auch für die Aufschlüsselung. Die Summe aller Stellenabweichungen wird überwiegend die extremen Über- und Unterschreitungen ausgleichen, so dass dann der Gesamtabweichungsbetrag meist in den Bereich einer mittleren Kostenunterschreitung fällt. Aber selbst für die Stellenaddition sind die anzutreffenden Schwankungen noch so gross, dass eine derartige Staffelung wesentlich zur gewünschten Steuerung der Beteiligungsquoten beitragen kann.

Die zur Aufschlüsselung dienende Persönlichkeitsbewertung kann folgendermassen aufgebaut sein: Im Einvernehmen mit der Beteiligungs-Kommission werden die zu bewertenden Merkmale festgelegt. Darunter befinden sich nur subjektive Merkmale, weil die objektiven Faktoren bereits in Form der Arbeitsbewertung für die Differenzierung der Löhne und Gehälter herangezogen werden. Jedem Merkmal muss eine Punktskala mit genauen Erläuterungen beigegeben sein,¹⁾ damit ein einheitlicher Masstab im ganzen Betrieb zur Anwendung kommt. So ist die Höchstpunktzahl im positiven und negativen Bereich jeweils festzulegen, ausserdem bedarf jeder Punktwert einer Beschreibung des vorauszusetzenden Tatbestandes (Vgl. Abb. 25)

Die Durchführung der Bewertung obliegt der Belegschaft selbst, und zwar ist -gemäss einigen Vorbildern in der Praxis- jeweils ein Betriebsratsmitglied, der Meister der Abteilung und ein Facharbeiter der Abteilung mit der Einstufung betraut. Während Meister und Facharbeiter durch die nahe Verbindung mit dem einzelnen dessen Verhalten genau zu beurteilen in der Lage sind, sorgt der Vertreter des Betriebsrates für die Einheitlichkeit des Masstabes in allen Abteilungen. Im Falle von Beschwerden der bewerteten Personen kann man zunächst einen grösseren Mitarbeiterkreis oder die gesamte Abteilung die Punktzahlen überprüfen lassen. Bleiben die Meinungsverschiedenheiten dennoch bestehen, dann werden diese unter Ausschluss der Arbeitsgerichte im Ausgleichsverfahren zwischen Betriebsleitung und Betriebsrat geregelt.²⁾ Schliesslich kann man überdies noch eine

1) Vgl. die Vorschläge für die Richtlinien zur Punktbemessung bei Hohmann, E. "Produktivitätssteigerung durch leistungsfördernde Lohngestaltung und betriebliches Vorschlagswesen". Hamburg 1955, S.33 ff., und bei Goossens, F. "Die Praxis der Lohnformen" 12. Beiheft zu Mensch und Arbeit", München-Düsseldorf 1952, S.82 f. u. S.98

2) Kampschulte, F. u. Volker, R. 1955, S. 31

betriebsinterne Schiedsstelle einrichten als oberste Instanz, obwohl die Erfahrungen der Praxis bezeugen, dass die vereinzelt den Beschwerden stets ohne eine solche Schiedsstelle ausgedient werden konnten.¹⁾

Die Bewertung der Meister, Obermeister und sonstigen Personengruppen der unteren und mittleren Führungsschicht ist besonders zu regeln, sowohl hinsichtlich der Merkmalsgewichtung als auch hinsichtlich der Bewerter. Hier gewinnt das Merkmal "Anleitungsfähigkeit und Behandlung unterstellter Mitarbeiter" besondere Wichtigkeit, und man sollte dafür sehr hohe Punktzahlen vorsehen; erstens wird man dadurch der zentralen Bedeutung dieses Merkmals für die Führungsschicht gerecht, zweitens erreicht man auf diesem Wege zugleich die gewünschte Abstufung zwischen den Personengruppen gemäss der Stellung. Die Durchführung deren Bewertung ist so vorzunehmen, dass neben dem Betriebsratsmitglied und einem jeweils gleichgestellten Mitarbeiter an dritter Stelle ein übergeordneter Bewerter herangezogen wird. Die Einstufung der leitenden Angestellten (Betriebsleiter etc.) kann durch einen Vertreter dieser Gruppe gemeinsam mit der Unternehmensleitung erfolgen.²⁾

Um neben den persönlichen Merkmalen auch die Anforderungen des Arbeitsplatzes zu berücksichtigen, wird der individuelle Punktbetrag mit den aufgrund der Arbeitsbewertung abgestuften Grundeinkommen in Verbindung gebracht. Die Punktzahl ist zu multiplizieren mit einem Quotienten, der sich aus dem hundertsten Teil des durchschnittlichen Brutto-Einkommens der vergangenen 3,6 oder 12 Monate ergibt. Die Gesamtpunktzahl resultiert dann aus der Persönlichkeitsbewertung und der Höhe des Lohnes oder Gehaltes. Die Abstufung zwischen den Zeit- und Akkordlöhnen nimmt man zweckmässigerweise erst an dieser Stelle vor, denn ein fixer Abzug von Grundpunkten bei Akkordlöhnern bzw. ein fixer Zuschlag für die Zeitlöhner würde leicht eine Verwischung in der subjektiven Einschätzung der Punktwerte mit sich bringen. Während für die Zeitlöhner an dieser Stelle immer der volle Lohnbetrag eingesetzt wird, zieht man für die Akkordlöhner nur den Grundlohn ohne Akkordzuschläge heran.

1) Kampschulte, F. u. Völker, R., a.a.O., S.91

2) Völker, R. "Aus der Praxis der Persönlichkeitsbewertung bei der Erfolgsbeteiligung", Mensch und Arbeit 1955, S.149

Abb. 25 Aufschlüsselung anhand der Persönlichkeits-
bewertung ¹⁾

Bewertung												
Merk - male												
	a	b	c	d	e	f	g	h	i	k	S A L D O	
Zusammenarbeit Hilfsbereitschaft	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	40	
Verantwortung Verläßlichkeit	3	3	3	2	4	3	0	4	3	0	25	
Sauberkeit Ordnung												
Pünktlichkeit Regelmäßigkeit												
Anleitung/Behandlung unterst. Mitarbeiter												
Mitarbeit bei über- tragenen Arbeiten												
Schöpf. Tätigkeit Verbessg.-Vorschl.												
Güte der Arbeit												
Arbeits-Menge Arbeits-Tempo												
Berufserfahrung Vielseitigkeit												
Bewertung												

Bewerter		
Betriebsrats- mitglied	Meister der Kostenstelle	Facharbeiter der Ko.-Stelle

Quoten - Errechnung				
Grund- punkte	Brutto- Eink. : 100	Gesamt- punkte = 1x2	Punkt- wert in Dpf	Quote in DM
1	2	A	B	AxB

Richtlinien für die Bemessung der Punkte:

a) Merkmal "Zusammenarbeit, Hilfsbereitschaft"

o Punkte: normales Verhalten, wechselhaftes Verhalten

- +1 " : aufmerksames Verhalten
- +2 " : förderndes Verhalten
- +3 " : lobenswertes Verhalten
- +4 " : vorbildliches Verhalten
- 1 " : gleichgültiges Verhalten
- 2 " : störendes Verhalten
- 3 " : sabotierendes Verhalten

b) Merkmal "Verantwortung, Verlässlichkeit"

etc.

1) Teilweise nach Vorschlägen aus der Praxis. Vgl. auch Völker, R.,
"Aus der Praxis der Persönlichkeitsbewertung bei der Erfolgs-
beteiligung" a.a.O., S.148

In der Praxis findet sich daneben die Einbeziehung eines dritten Faktors, und zwar die Zahl der anwesenden Stunden in der betreffenden Abrechnungsperiode. Für jede Fehlstunde wird ein bestimmter Teilbetrag eines Punktes in Abzug gebracht. Eine derartige weitere Verfeinerung wird jedoch nicht empfohlen, da bei den Lohnempfängern sich die Fehlstunden bereits in der Lohnhöhe auswirken, während die Gehaltsempfänger weitaus in der Minderzahl sind und für diese eine Stundenkontrolle nicht vorgesehen ist. Einerseits ist zwar der Grundgedanke zu bejahen, dass nur bei anwesenden Stunden eine Mitarbeit zu Kostenüberschreitungen oder -unterschreitungen vorliegt, aber im Sinne einer partnerschaftlichen Einstellung darf angenommen werden, dass das Fernbleiben von der Arbeitsstelle stets objektiv begründbar ist.

Die Bewertung soll jeden Monat wiederholt werden, spätestens alle 3 Monate. Nur dann können sich fruchtbare Auswirkungen auf das stete Bestreben nach positiver Gestaltung der Merkmale zeigen. Die arbeitsmässige Belastung durch die Bewertungsvornahme wird in den Fällen ihrer praktischen Erprobung als sehr begrenzt bezeichnet, wenn sich das Verfahren einmal eingespielt hat. Die monatlich an die bewerteten Personen ausgelieferten Bewertungsergebnisse sollte man durch Numerierung der Merkmale chiffrieren, damit nicht von unerwünschter Seite die Punktzahlen in Verbindung mit der Merkmalsbezeichnung gesehen werden; da den Beteiligten selbst die Merkmalsnummern oder -buchstaben bekannt sind, können diese trotzdem das Bewertungsergebnis überprüfen.

Betrachtet man die Aufschlüsselung anhand der Persönlichkeitsbewertung insgesamt als zu umfangreich, dann dürfte nur eine Aufschlüsselung gemäss der Lohn- und Gehaltshöhe in Frage kommen, eine Pro-Kopf-Aufschlüsselung -selbst wenn sie nach Stellung und Lohnart abgestuft ist- muss hier völlig abgelehnt werden. Will man nach der Höhe von Lohn/Gehalt aufschlüsseln, dann gelten die Ausführungen unter Punkt 424 in entsprechender Abwandlung für alle Kostenstellen. In diesem Fall kann das Verfahren IV herangezogen werden, wenn man die Beteiligungs-Vereinbarung so formuliert, dass der je Prozent Kostenunterschreitung anfallende Beteiligungsbetrag auf 1.-- ~~IM~~ Lohn/Gehalt angegeben wird.

Die vorschauende Errechnung des Beteiligungsbetrages vollzieht sich ebenso wie bei der erstgenannten Form der PKR-Beteiligung. Von dem Gesamtbeteiligungsbetrag werden die Sozialbeiträge des Arbeitgebers abgezogen, damit nicht bei jeder Individual-Quote dieser Abzug gesondert vorgenommen werden muss.¹⁾ Die Auszahlung ist wiederum monatlich vorzunehmen, um den zeitlichen Zusammenhang von Mehrleistung und Zusatzvergütung zu wahren. Der einzubehaltende Prozentsatz zur Abdeckung von Kostenüberschreitungen soll ebenfalls nur maximal 30-40% betragen und entsprechend den bereits angesammelten Beträgen variiert werden. Auch hier empfiehlt es sich, die dadurch entstandenen Gutschriften jährlich einmal bis auf einen Mindestbetrag zusätzlich auszuschütten.

Diese Abzüge zur Deckung von Kostenüberschreitungen können entweder von der Gesamtbeteiligungs-Summe oder von den Einzelquoten vorgenommen werden. Vorzuziehen ist die zweite Möglichkeit, weil dabei die Beteiligungsquoten in ihrer vollständigen Höhe dem einzelnen vor Augen geführt werden und die Gutschriften automatisch individualisiert sind. Diese Individualisierung ist notwendig, um den Anteil des einzelnen bei Zwischenausschüttungen der Gutschriften und bei Kündigung oder Pensionierung zu fixieren.

Nachfolgend wird ebenfalls für diese Form der PKR-Beteiligung ein Vorschlag für die praktische Gestaltung wiedergegeben. Auch hier wird eine Kostenart verdoppelt und die Kostenart "Instandhaltungen" nur einmal jährlich abgerechnet (lt. Abb.3, S.191). Daraus ergibt sich der in Abb.27 dargestellte Bogen für die Beteiligungsabrechnung, in welchen die durch die Stellenleiter anerkannten Zahlen aus der PKR einzusetzen sind. Weiterhin muss auch der Belegschaftsanteil dort aufgeführt werden, wie er aufgrund der nach Verfahren III durchgeführten Staffellung vorgeschrieben ist. Die Staffellung des "Anteils" selbst ist in Abb.26 dargestellt; bei dieser PKR-Form muss die Zuordnung der Anteilssätze nicht von der prozentualen Abweichung abhängig gemacht werden,²⁾ weil alle Stellen zusammengefasst sind. Aus

1) Der Sozialversicherungsbeitrag ist stets nur für die Auszahlungen zu entrichten, weil die Gutschriften möglicherweise wieder dem Betrieb zufallen, so dass dieser Beitrag von der anschliessend ermittelten Auszahlungssumme abzuleiten ist.

2) Vgl. Abb.8, S.207 und Abb.9, S.208

Abb. 26

Beispiel C (Verfahren III b)

Gesamtabweichung aller einbezogenen Kostenstellen (DM)		Belegschaftsanteil	
		Unterschreitung	Überschreitung
unter	1000.-	75 %	30 %
zwischen	1000.- u. 2000.-	74 %	45 %
	2000.- 3000.-	73 %	52 %
	3000.- 4000.-	72 %	58 %
	4000.- 5000.-	71 %	63 %
	5000.- 6000.-	70 %	67 %
	6000.- 7000.-	69 %	64 %
	7000.- 8000.-	68 %	61 %
	8000.- 9000.-	66 %	56 %
	9000.- 10000.-	64 %	53 %
	10000.- 11000.-	62 %	50 %
	11000.- 12000.-	60 %	47 %
	12000.- 13000.-	58 %	44 %
	13000.- 14000.-	56 %	41 %
	14000.- 15000.-	54 %	39 %
	15000.- 16000.-	52 %	37 %
	16000.- 17000.-	50 %	35 %
	17000.- 18000.-	48 %	34 %
	18000.- 19000.-	46 %	33 %
	19000.- 20000.-	44 %	32 %
über	20000.-	42 %	31 %

Abb. 27

Zu Beispiel C

Beteiligungsabrechnung (Monat) (Jahr)

Alle Kostenstellen des Fertigungsbereiches

Laut veröffentlichten PKR-Bogen:

Kosten- stelle	Gesamt-Kosten einschl. Umlastungen außer Instandh.-Ko.			Verdoppelte Kostenart			Instandhaltungs- kosten				Abw.- summe d+g+l
	Soll	Ist	Abw.	Soll	Ist	Abw.	Soll	Ist	Abw.	Bet. %	
a	b	c	d	e	f	g	h	i	k	l	m
.											
.											
.											
.											
.											
.											
.											
Anrechenbare Gesamtabweichung aller Kostenstellen in DM											
Belegschaftsanteil (lt. Staffel) ... %											
Beteiligungsbetrag gesamt in DM											
abzüglich Sozialversicherungsbeitrag des Arbeitgebers (DM)											DM
Gesamtpunktzahl in diesem Monat aus Persönlichkeitsbewertung											
Beteiligungsbetrag je Punkt in Dpf											
Gerechnet:				Geprüft:				Anerkannt:			

Abb. 28

Zu Beispiel C

Beteiligungsquote für Herrn
 Monat Jahr
 Bewerber: (Betriebsrat); (Meister); (Facharbeiter)

Merkmale	a	b	c	d	e	f	g	h	i	k	Saldo (1)
Punkte											

 Brutto-Einkommen = ... (2); Gesamtpunkte (1x2) = ...
 100
 Punktwert in Dpf = ... ; Beteiligungsquote in DM.....
 Gutschrift ... % = DM (Gesamtgutschrift = DM)
Auszahlung ... % = DM

Gerechnet:	Geprüft:	Auszahlung erhalten:
------------	----------	----------------------

den Staffeln in Abb.26 ist zu ersehen, dass der Anspannungsgrad hier sehr knapp gehalten ist.

Das Formblatt zur Errechnung der Beteiligungsquoten (Abb.28) enthält zunächst die Punktbewertung, und zwar sind aus dem obenerwähnten Grund die Merkmale chiffriert. Das Brutto-Einkommen wird nur bei den nicht im Akkord entlohten Mitarbeitern voll eingesetzt, bei den Akkordlöhnern beschränkt es sich auf den Lohn ohne oder nur mit einem limitierten Akkordzuschlag.

Falls man im Rahmen dieser PKR-Beteiligung nach der Höhe von Lohn/Gehalt aufzuschlüsseln beabsichtigt, so kann man bei Verwendung des Verfahrens I bzw. III in Abb.27 statt der Gesamtpunktzahl die Löhne und Gehälter einsetzen. Bei Verwendung des Verfahrens II bzw. IV gilt das in den Abb. 21-23 dargestellte Beispiel in Abwandlung unter dem Gesichtspunkt der Zusammenfassung aller Kostenstellen.

434 Besonderheiten dieser Beteiligungsform

Die Zusammenfassung aller Stellenabweichungen und die Vereinheitlichung der Quoten zwischen den Kostenstellen führt zu einer Betonung der gesamtheitlichen Leistung im Fertigungsbereich. Die gegenseitige Abhängigkeit der Stellen bei ihrer Erfüllung des Produktionsprozesses kommt auch in der Beteiligung zum Ausdruck, aber es ist eine zweifelhafte Annahme, wenn man darin eine Gewähr für ein konkurrenzloses Nebeneinander der Stellen zu erblicken glaubt. In dem jetzigen Fall wird die einzelne Stellenabweichung von allen aussenstehenden Mitarbeitern kritisch begutachtet, da ja die Quoten aus dem Gesamtergebnis errechnet werden. Falls in einer Stelle keine wesentlichen Kostenunterschreitungen erzielt wurden, so liegt die Gefahr nahe, dass die leistungsstarken Stellen jenen gegenüber den Vorwurf erheben, selbst vergebliche Anstrengungen gemacht zu haben. Unter diesem Gesichtspunkt bleibt also der Stellenwettbewerb bestehen, worin jedoch im Prinzip kein Nachteil zu sehen ist, solange die Stellen nur im rein sachlichen Bereich konkurrieren. Das Bewusstsein der Gemeinschaft innerhalb des Fertigungs-

bereiches muss allerdings soweit gefördert werden, dass gegenseitige Vorwürfe zwischen den Stellen unterbleiben. Will man dieses Ziel zwangsweise erreichen, dann werden sich alle Stellen passiv verhalten, und der Leistungsanreiz aufgrund der Beteiligung geht in einer Nivellierung nach unten unter. Nur das verbindende Gefühl aller Mitarbeiter, dass jeder einzelne und jede Stelle ihr Bestes tut für das gemeinsame Ergebnis, kann diese Spannungen ohne negative Nebenwirkungen ausschalten. Sämtliche Kostenstellen müssen sich als eine einzige Arbeitsgruppe betrachten, innerhalb der jeder -genauso wie bei der Gruppenbildung auf der Stellenebene- sein Möglichstes zu tun sich verpflichtet fühlt. Auch nur unter dieser Voraussetzung werden die sich notwendigerweise ergebenden Ungerechtigkeiten infolge der nivellierten Quoten in Kauf genommen, ohne dass die Leistungsbereitschaft darunter leidet. Aber sogar unter den günstigsten Bedingungen ist der Leistungsanreiz bei dieser Form der PKR-Beteiligung geringer als bei einer völligen Isolierung der einzelnen Kostenstellen.

Aus der Notwendigkeit für ein Gruppendenken im gesamten Fertigungsbereich geht hervor, dass diese PKR-Beteiligung nur für kleinere bis mittlere Betriebe zu empfehlen ist. Je weiter sich die Zahl der gemeinsam Beteiligten von der Arbeitsgruppe im eigentlichen Sinne entfernt, desto schwieriger wird sich auch ein reibungsloser und harmonischer Ablauf dieser Beteiligungsform verwirklichen lassen.

Als Besonderheit gegenüber der vorgenannten PKR-Beteiligung ist weiterhin zu erwähnen, dass sämtliche PKR-Abrechnungsbogen zugleich in allen Stellen veröffentlicht werden müssen, da stets die gesamten Unterlagen für die Beteiligungserrechnung bekanntzugeben sind. Wenn man aus Geheimhaltungsgründen eine zusammengefasste Auslieferung aller Stellenkosten an sämtliche Mitarbeiter vermeiden will, kann man die einzelnen Soll-Ist-Vergleiche stellvertretend für alle Beteiligten durch die Beteiligungs-Kommission anerkennen lassen. Dann erscheinen in der Beteiligungs-Abrechnung nur noch die Endabweichungen, welche ohne schwerwiegende Gefahr für ein Bekanntwerden der Kostenstruktur auch durch die summierten Soll- und Istkosten je Stelle ergänzt werden können (vgl. Abb.27).

44 Exkurs: Die Verwendung der Plankostenrechnung nur für die Aufschlüsselung

Diese Arbeit hat sich die Leistungsbeteiligung unter Verwendung der PKR zur Aufgabe gestellt, so dass die Beteiligung unter Verwendung der PKR ausschliesslich für die Aufschlüsselung nicht zum eigentlichen Thema gehört. Eine Leistungsbeteiligung liegt nur vor, wenn die Basis der Beteiligung streng leistungsbezogen ist, dagegen dient nicht die Aufschlüsselungsform allein als Kriterium.¹⁾ Daher handelt es sich bei denjenigen Beteiligungssystemen, in welchen eine betriebliche Gesamtgrösse nach den Grundsätzen der Leistungsbeteiligung aufgeschlüsselt wird, dennoch um eine Globalbeteiligung. In der Praxis finden sich eine Reihe von Beispielen für solche Verfahren, welche sich allerdings einerseits in der Basisgrösse und andererseits im Leistungsmassstab zur Aufschlüsselung unterscheiden.²⁾ Mit derartigen Beteiligungsformen will man sowohl jeden Mitarbeiter materiell mit dem unternehmerischen Geschick verbinden als auch die Höhe der Beteiligungsquoten mit individuellen Leistungsmerkmalen in Verbindung bringen. Der Leistungsanreiz soll sich dadurch nicht nur auf das Streben nach hohen Gruppenleistungen konzentrieren, sondern gleichzeitig auf die Erzielung einer optimalen Gesamtleistung unter Abstimmung aller Individualinteressen. Im Effekt handelt es sich um Globalbeteiligungen, denn den Beteiligten nützen hohe Gruppenleistungen nichts, wenn aus der Gesamtgrösse kein positiver Saldo zu entnehmen ist. Der Gedanke der Leistungsbeteiligung findet aber insoweit Eingang, als die Differenzierung der Quoten von dem durchschnittlichen Leistungsniveau abhängt. Nicht die absoluten Mehrleistungen begründen ein Anrecht auf einen Teilbetrag von

1) Vgl. unter Punkt 121

2) Vgl. z.B. Kampschulte in Kampschulte, F. u. Völker, R., a.a.O., S.29 ff., und seine übrigen Veröffentlichungen; - Gaugler, E. "Leistungsbeurteilung und Leistungsbeteiligung im Einzelhandel", a.a.O., S.177; - Als Beispiel für die weitverbreitete Aufschlüsselung anhand eines Leistungsstabes, bei der jedoch auch persönliche und soziale Momente zugeschlagen werden, sei das System der Stephan-Werke GmbH., Hameln, (Friedrichs, H. "Ergebnisbeteiligung in der Praxis", a.a.O., S.126 ff.) genannt.

der Gesamtgrösse, sondern es genügt eine entsprechende Abstufung der individuellen Leistung gegenüber den durchschnittlichen Resultaten.¹⁾

In diesem Rahmen können ebenfalls die PKR-Angaben als Grundlage für die Aufschlüsselung herangezogen werden, wobei als Basis der Gewinn, der Gesamtumsatz, die Produktion oder die Wertschöpfung verwendbar ist.²⁾ Da sich genaue Verbrauchsabweichungen nur im Fertigungsbereich errechnen lassen und deshalb für die Aufschlüsselung in den übrigen Betriebsbereichen ein getrennter Masstab zu wählen ist, wird die Neigung der Praxis für eine PKR-Aufschlüsselung nicht besonders stark sein. Die Trennung zwischen Werkstatt und Büro würde dadurch bereits äusserlich betont, was zwar bei der Leistungsbeteiligung selbst unvermeidbar ist, um eine streng leistungsbezogene Basis zu erhalten, aber für den Aufschlüsselungsvorgang allein genügen auch gröbere Leistungsmaßstäbe. Denn wenn man sich schon mit einer globalen Gesamtgrösse als Basis zufrieden gibt, wird im allgemeinen der Hang zu einer unbedingt leistungsgerechten Aufschlüsselung nicht so stark sein, dass man die Trennung von Werkstatt und Büro akzeptiert. Man wird eher dazu neigen, einen Aufschlüsselungsmaßstab zu wählen wie die Lohn- und Gehaltshöhe, die Persönlichkeitsbewertung oder eine sonstige im gesamten Betrieb durchführbare Punktbewertung, in welchen sämtliche Mitarbeiter einbezogen werden können. Diesen Vorzug gewährt eine Verwendung der PKR-Angaben nicht, denn in den Funktionen Beschaffung, Verwaltung und Vertrieb sind genaue Verbrauchsabweichungen nicht zu erreichen. Und da es besser ist, auf einen Leistungsmaßstab ganz zu verzichten als einen falschen Maßstab anzulegen, muss die Aufschlüsselung anhand der PKR auf den Fertigungsbereich beschränkt bleiben.

Für den wichtigsten und umfangreichsten Betriebsbereich ist allerdings mit der PKR ein brauchbares Leistungsmass zur Aufschlüsselung bis zur Stellenebene gefunden. Im Hinblick auf diesen Vorteil ist es daher denkbar, dass man den Wunsch nach einem einheitlichen Mass übergeht und innerhalb der Fertigungs-

1) Vgl. Fussnote 1), S.195

2) Denkbar ist auch die PKR-Aufschlüsselung bei Verwendung einer aus dem Bereich der Leistungsbeteiligung entstammenden Basis, doch wird man dabei meist die Aufschlüsselung sofort anhand dieser Basis selbst vornehmen.

stellen die Verbrauchsabweichungen als Grundlage nimmt, während in den übrigen Abteilungen bzw. Kostenstellen die Einzelquoten nach einem besonderen Schlüssel errechnet werden. Deshalb wird im folgenden kurz die Durchführung einer solchen Aufschlüsselung mit Hilfe der PKR dargestellt, um zugleich den Anwendungsbereich der PKR im Rahmen der Beteiligung zu vervollständigen.

Die Wahl der Gesamtgrösse als Basis muss hier nicht diskutiert werden, weil diese Frage von der Aufschlüsselung unabhängig ist. Ob man im Falle einer leistungsbezogenen Aufschlüsselung ebenfalls überwiegend mit der Fertigungsleistung in Zusammenhang stehende Grössen wie die Gesamtproduktion oder die Wertschöpfung verwenden soll oder gerade als Ausgleich zur Aufschlüsselung marktorientierte Grössen wie den Gewinn oder den Gesamtumsatz heranzieht, hängt von vielerlei Argumenten ab. In Anlehnung an das Grundprinzip der Leistungsbeteiligung ist jedenfalls die Gesamtproduktion oder die Wertschöpfung als Basis zu befürworten.

Auch die Festlegung des "Anteils" -sowohl seiner Form als auch seiner Höhe nach- ist nicht zu klären. Alle diese Fragen wurden bereits an früherer Stelle besprochen,¹⁾ so dass dort einerseits die Verfahrenstechnik wie auch die jeweiligen Vor- und Nachteile entnommen werden können.

Die Aufschlüsselung setzt erst ein, wenn der Gesamtbeteiligungsbetrag errechnet ist. Wird diese Summe aus dem Gewinn oder dem Gesamtumsatz gewonnen, dann muss der Teilbetrag des Fertigungsbereiches abgespalten werden. Dasselbe gilt für den Fall, dass die anhand der Produktion oder der Wertschöpfung ermittelte Beteiligungssumme auf sämtliche, auch die aussenstehenden Belegschaftsmitglieder verteilt werden soll. Es muss dann also ein Aufteilungsverhältnis zwischen den Fertigungsstellen und den übrigen Betriebsbereichen festgelegt werden, was geschehen kann

1. willkürlich
2. nach der Kopfzahl
3. nach der Lohn- und Gehaltshöhe
4. nach den Resultaten der Leistungsmessung

1) Vgl. unter Punkt 22

Ad 1): In dem Beteiligungsvertrag wird vereinbart, dass stets ein bestimmter Prozentsatz der Beteiligungssumme innerhalb der Fertigung zur Verteilung gelangt. Dieses Verhältnis wurde im voraus aufgrund einer Gewichtung der beiden Bereiche Werkstatt und Büro gemäss ihrer Kopfzahl, ihren Arbeitskosten, ihrer Leistungsintensität oder irgend eines subjektiven Faktors festgelegt, aber im folgenden werden Verschiebungen im Hinblick auf die Ausgangssituation nicht berücksichtigt. Eine derartige schematisierte Aufteilung ist nicht anzuraten.

Ad 2): Die Aufspaltung anhand der Mitarbeiterzahl in jedem der beiden Bereiche bringt zwar schon eine überschlägige Anpassung, aber hier wird die Individualität der Arbeitenden zu sehr generalisiert. Insbesondere muss der für die Bereiche ausserhalb der Fertigung zur Verfügung stehende Betrag keineswegs mit dem Verhältnis der Mehrleistung übereinstimmen.

Ad 3): Bei einer Aufspaltung der Beteiligungssumme anhand der Löhne und Gehälter erhält jeder der beiden Teilbereiche einen den Grundeinkommen proportionalen Teilbetrag. Damit ist bereits überschlägig eine Verbindung der Quoten mit den Löhnen und Gehältern erreicht, wie sie als erstrebenswert erachtet wird. Auch wirkt sich eine Ausweitung einer der beiden Bereiche automatisch auf den jeweils verfügbaren Beteiligungsbetrag aus.

Ad 4): Am leistungsgetreuesten ist die Aufteilung nach den Resultaten der Leistungsmessung, wenn sowohl die Fertigung wie die übrigen Funktionsbereiche insgesamt immer den Betrag erhalten, der anteilmässig durch ihre Mitwirkung entstanden sein kann. Voraussetzung für dieses Vorgehen ist jedoch ein einheitliches Leistungsmass im gesamten Betrieb oder zumindest ein einheitlicher und nach den gleichen Grundsätzen ermittelter Leistungsausdruck. Wenn z.B. die Leistung der Fertigungsstellen an den Verbrauchsabweichungen der PKR gemessen werden, dann ist der Vorschlag 4) nur aufgrund einer willkürlichen Relation zwischen Kostenbeträgen und den vielleicht aus der Persönlichkeitsbewertung gewonnenen Punktzahlen in den Büroabteilungen durchführbar.

Die Aufteilung der Beteiligungssumme gemäss der Lohn- und Gehaltshöhe erscheint daher als die zweckmässigste Lösung, sofern man nicht auf eine solche Aufteilung überhaupt verzichten kann.

Ein derartiger Verzicht ist immer dort möglich, wo dem Fertigungsbereich eine eigene Basis zugewiesen wird. Dafür ist in erster Linie an die Grösse der Gesamtproduktion, aber auch an die Wertschöpfung zu denken, welche beide primär von den Fertigungsstellen gestaltet werden. Für die übrigen Abteilungen kann man in diesen Fällen den Gesamtumsatz, eventuell auch den Gewinn als Basis verwenden, da diese beiden Grössen wiederum mit jenen Bereichen in engerem Zusammenhang stehen. Unter dem Gesichtspunkt der Zuordnung von funktionalen Beziehungen zwischen den Betriebsbereichen und diesen Gesamtgrössen könnte man aber auch so vorgehen, dass einerseits Fertigung, Beschaffung und Verwaltung an der Gesamtproduktion oder Wertschöpfung teilhaben, der Vertriebsbereich dagegen am Gesamtumsatz; damit tritt jedoch wieder das Problem der Errechnung des im Fertigungsbereich zu verteilenden Gesamtbetrages auf.

Der auf die Fertigungsstellen entfallende Gesamtbeteiligungsbetrag wird am zweckmässigsten dadurch gewonnen, dass dort eine spezielle Basis -entweder die Gesamtproduktion oder die Wertschöpfung- zur Anwendung kommt. Falls man sich aber nur zu einer für den gesamten Betrieb einheitlichen Basis entschliessen kann, sollte der Teilbetrag durch Aufspaltung anhand der Löhne und Gehälter ermittelt werden. Diese Beteiligungssumme aller Fertigungsstellen muss nun hier mit Hilfe der PKR-Angaben auf die einzelnen Stellen aufgeschlüsselt werden. Dafür müssen alle früher genannten Bedingungen für die exakte Leistungsmessung mittels der Verbrauchsabweichungen erfüllt sein. Für die Gestaltung der PKR sowie die Gewinnung und Auswertung der Verbrauchsabweichungen gelten insbesondere die Ausführungen im Zusammenhang mit der vollständigen PKR-Beteiligung, also bei Verwendung der PKR sowohl für die Basis als auch für die Aufschlüsselung.

Die Errechnung der Stellenbeträge geht so vor sich, dass die in allen Stellen erzielten Abweichungen addiert und durch die absolute Beteiligungssumme dividiert werden, um dann jeder Stelle entsprechend ihrer Verbrauchsabweichung den auf sie entfallenden Beteiligungsbetrag zuzuordnen. Für diesen Rechenvorgang kann man ebenfalls die früher genannten Verfahren zur Verbindung zwischen den Verbrauchsabweichungen und dem Beteiligungsbetrag heranziehen.

Auch hier stehen sich grundsätzlich die Verfahren I und II gegenüber, also die Heranziehung der absoluten oder der relativen

Verbrauchsabweichungen. Wählt man das Verfahren I, dann muss wiederum eine Proportionalität zwischen den absoluten Einsparungsmöglichkeiten und der Zahl der Stellenmitglieder unterstellt werden, andernfalls entfernen sich die Einzelquoten wieder von der individuellen Leistungsgestaltung innerhalb der Stellen. Im Verfahren II erreicht man zwar den Vorteil, die Abweichungen mit den Gesamtkosten in Beziehung zu setzen, aber andererseits verliert der Beteiligungsbetrag pro Stelle die Verbindung mit der Zahl der Stellenmitglieder völlig. Die Verwendung des Verfahrens II mit einer sofortigen Einbeziehung der gruppeninternen Aufschlüsselung (Abb.15 u. Abb.21) kommt hier nicht in Frage, weil sonst der Rechenvorgang übermässig kompliziert würde. Deshalb wäre beim Verfahren II die prozentuale Verbrauchsabweichung mit den Arbeitskosten oder der Kopfzahl der Stelle zu gewichten, wodurch jedoch auch eine sehr umfangreiche Beteiligungsabrechnung entsteht. Immerhin ist damit eine praktische Möglichkeit gegeben, und zwar wird eine Gewichtung mit den Arbeitskosten für zweckmässig gehalten, um sofort die Verbindung mit dem Grundeinkommen herzustellen. Der Leistungsausdruck je Stelle lautet dann:

$$\text{Prozentuale Verbrauchsabweichung} \times \frac{\text{Löhne und Gehälter}}{100 \text{ (1000)}}$$

Sofern aber durchschnittlich innerhalb aller Stellen die absolute Einsparungsmöglichkeit je Arbeitsplatz einheitlich ist, kann das rechentechnisch einfachere Verfahren I herangezogen werden, bei dem dann jene Gewichtung entfällt.

Eine Staffe lung der Beteiligung gemäss dem Verfahren III und IV ist auch hier wieder vorteilhaft, um die Steuerung der Beteiligungsquoten zu erleichtern. Aber da dann der Leistungsausdruck in beiden Verfahren nochmals gewichtet werden muss mit der Grösse, die das Ausmass der Kostenunterschreitung angibt, wird der Rechenaufwand abermals vergrössert. Man muss dafür die Verbrauchsabweichung jeder Stelle mit demjenigen Staffe lungsbetrag multiplizieren, welcher der jeweiligen prozentualen Kostenunterschreitung beigegeben ist. Bedenkt man, dass mit Hilfe der PKR nur eine Aufschlüsselung bis zur Stel lenebene erreicht werden kann, dann wird man auf eine solche Verfeinerung oft verzichten wollen. Dieser Verzicht lässt sich einerseits auch damit begründen, dass ausserordentlich hohe

Kostenunterschreitungen, welche durch Fehlplanungen erzielt sein könnten, sich nicht auf den absoluten Beteiligungsbetrag auswirken, sondern lediglich innerhalb diesem Verschiebungen der aufgeschlüsselten Stellenbeträge hervorrufen. Andererseits jedoch entstehen dort extrem hohe Einzelquoten, die zu vermeiden bereits an anderer Stelle nahegelegt wurde, und es kann die Gewährleistung der Mindestquoten nicht unterstützt werden. Um sämtliche Argumente abzustimmen, wird man am besten so vorgehen, dass zwar die Abweichungsbeträge mit einem von der prozentualen Abweichung abhängigen Quotienten gewichtet werden, aber lediglich die extrem niedrigen und extrem hohen Abweichungen (vgl. Abb. 29).

Eine Differenzierung der Kostenstellen lt. Verfahren V und VI, also nach der Höhe der beeinflussbaren Kosten je Stellenmitglied, kann auch hier vermieden werden, wenn der Anspannungsgrad entsprechend reguliert wird oder in einzelnen -vertraglich festgelegten- Stellen der Abweichungsbetrag jeweils um einen bestimmten Prozentsatz erhöht wird. Auf diesem indirekten Weg ist eine solche Differenzierung leichter, jedoch mit dem gleichen Effekt zu erreichen.

Bislang wurde stillschweigend davon ausgegangen, dass dem Gesamtbeteiligungsbetrag jeweils äquivalente Kostenunterschreitungen gegenüberstehen. Dieses Verhältnis ist jedoch keineswegs zwingend, denn die Wertschöpfung, die Gesamtproduktion, der Gesamtumsatz oder der Gewinn müssen sich keineswegs entsprechend der Wirtschaftlichkeit des Produktionsprozesses entwickeln, und es können sehr wohl Disproportionalitäten auftreten. Trifft ein geringer Gesamtbetrag auf hohe Einsparungen, dann wirkt sich hier eindrucksvoll die im Beteiligungssystem angestrebte Verbindung mit der gesamtbetrieblichen Grösse aus. Kommt es dagegen vor, dass ein hoher Gesamtbetrag nur mit vereinzelten Kostenunterschreitungen, im wesentlichen aber mit Kostenüberschreitungen zusammenfällt, dann ist die Aufschlüsselung sehr schwierig. Grundsätzlich scheiden die Kostenüberschreitungen bei dieser Aufschlüsselung völlig aus, sowohl im positiven als auch im negativen Sinne. Wenn die Überschreitungen generell in keiner Weise berücksichtigt werden, so ist es gerechterweise auch nicht zu vertreten, dass in solchen Sonderfällen Beteiligungsbeträge für nur geringfügige Überschreitungen

Abb. 29

Aufschlüsselung mit Staffel
gem. Verfahren III/IV

Prozentuale Einsparung von Sollko.	Gewichtungs- koeffizient
1 %	1,4
2 %	1,3
3 %	1,2
4 %	1,1
5 %	1,0
6 %	1,0
7 %	1,0
8 %	1,0
9 %	1,0
10 %	0,97
11 %	0,94
12 %	0,90
13 % und mehr	0,85

zuerkannt werden. Andererseits aber wird der gesamtbetriebliche Leitgedanke dieser Beteiligungssysteme keine so konsequente Anwendung finden, dass auf die wenigen Einsparungen der hohe Gesamtbeteiligungsbetrag vollständig aufgeschlüsselt wird. Tendiert man mehr zum Prinzip der Leistungsbeteiligung, dann könnte man so vorgehen, dass nicht der gesamte verteilbare Betrag aufgeschlüsselt wird, sondern ein Teil für andere Perioden, in denen wieder grössere Einsparungen zu verzeichnen sind, gutgeschrieben wird. Stellt man dagegen die Grundidee der globalen Beteiligung in den Vordergrund, dann kann man in diesen Fällen sämtliche Abweichungen um einen bestimmten positiven Betrag erweitern, dessen Höhe so zu bemessen ist, dass die überwiegende Zahl der Stellen in den Bereich der Kostenunterschreitungen einrückt. Dabei müssen selbstverständlich auch die bereits positiven Verbrauchsabweichungen zusätzlich erhöht werden; ~~doch~~ da sich anschliessend der Gesamtbeteiligungsbetrag auf eine weitaus grössere Zahl von "Einsparungen" verteilt, vermindert sich die individuelle Beteiligungssumme dieser Stellen zwar absolut, aber relativ -in Bezug auf die Differenzierung der Beteiligungsbeträge zwischen den Stellen- liegt eine gerechte Abstufung vor.¹⁾

Die Beteiligungsabrechnung soll auch hier möglichst kurzfristig erfolgen, allerdings steht diesem Bestreben vielfach die Schwierigkeit gegenüber, den verteilbaren Gesamtbetrag in kurzen Perioden zu errechnen. Dieser Gesichtspunkt muss bereits bei der Wahl der gesamtbetrieblichen Grösse als Beteiligungsbasis Berücksichtigung finden, denn wenn man sich schon der Mühe einer PKR-Aufschlüsselung unterzieht, muss auch deren Effekt anhand kurzfristiger Beteiligungsabrechnungen wahrgenommen werden. Optimale Wirkungen sind nur bei monatlichen Perioden zu erzielen, während bei Perioden von 3,6 oder 12 Monaten der gedankliche Zusammenhang zwischen Quotenhöhe und stellenweiser Kostengestaltung zunehmend verblasst.

Die gruppeninterne Aufschlüsselung vollzieht sich hier am zweckmässigsten anhand der Lohn- oder Gehaltshöhe, wobei ebenfalls nach Stellung und Lohnart abgestuft werden kann. Wenn man einen besonderen Leistungsmaassstab wählt, z.B. eine oder

1) Infolge einer Staffelung gemäss Abb.29 können sich diese Stellen mit tatsächlich erzielten Kostenunterschreitungen allerdings auch relativ verschlechtern.

mehrere Kostenarten an Arbeitsplatz im Rahmen der Kostenplatzrechnung, oder die Persönlichkeitsbewertung, wird man von einer PKR-Aufschlüsselung bis zur Stellenebene absehen, weil bereits ohne diese eine leistungsabhängige Differenzierung der Quoten erreichbar ist. Eine Pro-Kopf-Aufschlüsselung innerhalb der Stellen ist auch hier nicht zu empfehlen.

In Abb. 30 ist ein Vorschlag für das Formblatt bei Aufschlüsselung anhand der absoluten Verbrauchsabweichungen dargestellt, welches in Abb.31 einer Aufschlüsselung anhand der prozentualen Verbrauchsabweichungen angepasst ist, indem dort die Einsparungen mit den Arbeitskosten gewichtet werden. Als Vorlage für ein Rechenblatt der Einzelquoten kann Abb. 20, S.237, dienen, lediglich die die Gutschrift betreffenden Zeilen entfallen hier, ausser man schüttet nur jeweils einen Teilbetrag bar aus, während der Rest für eine bestimmte Zeit im Betrieb festliegen muss.¹⁾

Bei Verwendung der PKR für die Aufschlüsselung einer globalen Beteiligungsgrösse muss stets die gruppeninterne Aufschlüsselung zusätzlich erfolgen, so dass dieser Vorgang doppelt durchzuführen ist. Trotzdem rechtfertigt sich dieser Mehraufwand, einerseits weil dann die vereinfachte Quotenberechnung gemäss Lohn/Gehalt dennoch nach Leistungsmerkmalen differenziert ist, zum anderen weil innerhalb des Fertigungsprozesses die positive Kostengestaltung und Kostenüberwachung gefördert und eine -wenn auch grosszügige- Verbindung zwischen Einzelleistung und Quotenhöhe hergestellt wird. Unter dem Gesichtspunkt der Leistungsbeteiligung ist jedoch hiermit kein befriedigendes Ergebnis zu erzielen, weil der Gesamtbeteiligungsbetrag in seiner absoluten Höhe nicht in direktem Zusammenhang mit den Verbrauchsabweichungen der einzelnen Stellen steht.

1) Eine spätere Aufrechnung der gutgeschriebenen Beträge gegen Kostenüberschreitungen entfällt selbstverständlich innerhalb dieser Beteiligungsform.

Beteiligungsabrechnung (Monat) (Jahr)									
Gesamter Fertigungsbereich									
Wertschöpfungsbetrag, Gesamtproduktion, Gesamturnsatz etc. DM									
Belegschaftsanteil ... % DM									
Sozialversicherungsbeitrag des Arbeitgebers DM									
Verteilbarer Gesamtbetrag (a) DM									
Ko.- Stelle	Soll- kosten DM	Abw. DM	x) DM	Abw. (4:2) %	Koeffizient lt. %-Abw. (Abb. 29)	Anrechenb. Betr. (3x5) DM	Beteiliggs. summe (7xc) DM	Löh.u. Geh. DM	Bet.-Betrag je DM Loh/Geh. DM
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Anrechenb. Betrag aller Stellen (b)									
Beteiligungsatz je DM anrechenb. Betrag (c) = $\frac{a}{b}$ = DM									
Verteilbarer Gesamtbetrag (a)									

x) Anm. Spalte 4: "Zusätzlicher Abweichungsbetrag wegen zu geringer beeinflubarer Kosten und/oder wegen zu geringer Einsparungen aller Stellen."

5 ERGÄNZUNGEN UND BEURTEILUNG DER LEISTUNGSBETEILIGUNG UNTER VERWENDUNG DER PLANKOSTENRECHNUNG.

51 Die Behandlung der nicht-planbaren Kostenstellen.

Die Ausführungen über die auf der PKR basierenden Leistungsbeteiligung beziehen sich lediglich auf die Kostenstellen des Fertigungsbereiches, denn es wurde unter Punkt 312 festgestellt, dass in den Funktionsbereichen von Beschaffung, Verwaltung und Vertrieb -zum Teil auch in der Konstruktionsabteilung, in der Versuchsabteilung, im Werkzeugbau u.ä.- keine zuverlässigen Planungsbezugsgrößen zu finden und daher auch keine exakten Verbrauchsabweichungen zu ermitteln sind.¹⁾ Von der Anwendung eines anfechtbaren Leistungsmaßstabes als Beteiligungsbasis ist unbedingt abzuraten, so dass diese nur überschlägig planbaren Kostenstellen nicht unmittelbar in die PKR-Beteiligung einbezogen werden können. Ausserdem liegen die Aufgaben und Leistungskriterien dieser Stellen nicht primär auf dem Gebiet von Kosteneinsparungen, und der aus den Verbrauchsabweichungen gewonnene Leistungsmaßstab müsste um das jeweils typische Leistungsmerkmal jeder dieser Stellen ergänzt werden.²⁾ Welche konkreten Möglichkeiten nun für die Behandlung dieser Abteilungen im Falle der Durchführung der PKR-Beteiligung im Fertigungsbereich bestehen, wird nachfolgend kurz dargelegt.

a) Beteiligung auf der Grundlage eines besonderen Leistungsmaßstabes

Erstens lässt sich die personelle Leistung in den Kostenstellen ausserhalb der Fertigung anhand eines gesonderten Leistungsmaßstabes ermitteln, indem jeweils ein oder mehrere typische Leistungsmerkmale in ihrer Entwicklung festgehalten und mit einem Geldbetrag bewertet werden.³⁾ Entweder wird die Form und

1) Vgl. auch Hofer, H. "Möglichkeiten und Grenzen der Plankostenrechnung", Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1956, S.40, und die dort zitierte Literatur.

2) Wille, F.; a.a.O., S.95; - Auler, W., a.a.O., S.416 f.

3) Vgl. unter Punkt 233

Durchführung der Leistungsmessung für jeden Mitarbeiter individualisiert oder aber man berücksichtigt die positiven Auswirkungen gruppenmässiger Leistungsstellen und errechnet die Beteiligung jeweils für eine Abteilung insgesamt.¹⁾ Im letzteren Falle liegt eine der PKR-Beteiligung analoge Leistungsbeteiligung vor mit dem einzigen Unterschied eines abweichenden Leistungsmaßstabes. Um annähernd eine einheitlich differenzierte Quotenhöhe im ganzen Betrieb zu erhalten, soll erstens die gruppeninterne Aufschlüsselung für alle Abteilungen mit der innerhalb der PKR-Beteiligung angewendeten Form übereinstimmen, und zweitens sind diejenigen Geldbeträge, welche für die Bewertung der beobachteten Leistungsmaßstäbe eingesetzt werden, mit den Beteiligungsbeträgen aus der PKR abzustimmen. Die Einführung einer solchen zweiten Form der Leistungsbeteiligung neben der PKR-Beteiligung setzt jedoch voraus, dass für sämtliche nicht in der PKR-Beteiligung enthaltenen Kostenstellen eine Leistungsmessung anhand repräsentativer Merkmale möglich ist, damit nicht für die dann noch unberührten Stellen eine dritte Beteiligungsform gefunden werden muss. In einer Reihe von Büroabteilungen ist zwar eine hinreichend genaue Leistungsfeststellbarkeit gegeben, so etwa die jeweilige Ist-Kostensumme bezogen auf²⁾

- die Zahl der Aufträge in der Einkaufsabteilung³⁾
- die Zahl der Bestellungen in der Bestellabteilung
- die Zahl der Buchungen in der Buchhaltung
- die Zahl der Ablagestücke in der Registratur
- die Zahl der Postsendungen in der Postabfertigung
- die Umsatzhöhe in der Vertriebsabteilung.

Aber selbst hier gelten diese Maßstäbe nur in den Situationen eines ausreichenden Beschäftigungsanfalles, weil bei kurzfristi-

- 1) Vgl. dazu die zahlreichen Veröffentlichungen in der Zeitschrift "Das rationelle Büro", insbesondere die im Jg.1956, S.52, zitierten Aufsätze; -Rosenkranz, R. "Individuelle Leistungsentlohnung", 1954, S.280, und Dittberner, E. "Das Leistungsgradschätzen bei Zeitstudien im Büro", 1956, S.105. - Als praktisches Beispiel vgl. auch Staudinger, W., a.a.O., S.138.
- 2) Lohmann, E. "Leistungsbewertung in Verwaltungsbetrieben", a.a.O., S.199. - Auf Qualitätskontrollen dieser Mengenmerkmale geht ein Shelton, F.E. "Anwendung der Qualitätskontrolle auf Büroarbeit", Soziale Beziehungen in der Industrie, Heft 5/1951, S.4
- 3) Dazu besonders Klinger, K. "Zum Problem der Leistungsmessung des Einkaufs im Industriebetrieb" Neue Betriebswirtschaft 1955, S.64

gem Beschäftigungsrückgang keine elastischen Anpassungen des Kostenanfalls durchzuführen sind. Im übrigen müsste der qualitative Leistungsfaktor hier grösstenteils auch berücksichtigt werden, weil die jeweilige Merkmaleinheit nicht wie im Fertigungsbereich absolut vergleichbar ist.¹⁾

Für die Leistungsmessung einzelner Kostenstellen werden daneben aus der PKR abgeleitete Angaben genannt, so für den Einkauf die Über- oder Unterschreitung der Limitpreise, für die Lagerverwaltung die Zinshöhe und für den Verkauf die Einhaltung der limitierten Verkaufspreise oder die Höhe der absatzverursachten Beschäftigungsabweichungen in den Fertigungsstellen. Auf alle diese Formen wird nicht eingegangen, weil jeweils nur ein Leistungsmerkmal unter vielen beobachtet wird und damit keine vollständige Leistungsmessung vorliegt. Ausserdem wäre nur schwerlich eine Kombination aller dieser einzelnen Masstäbe im Sinne einer Abstimmung der jeweils daraus abgeleiteten Beteiligungsquoten zu erreichen.

Ausserdem gibt es daneben einzelne Kostenstellen, welche quantitativ wie qualitativ zu messen entweder völlig unmöglich ist oder nur ein Teilgebiet ihrer Leistung betreffen kann. So ist die Konstruktionsabteilung, die Versuchsabteilung, die Rationalisierungsabteilung, die Arbeitsvorbereitung, die Revisionsabteilung u.ä. zu nennen, in denen eine objektive Leistungsmessung nicht durchführbar ist. Für diese Stellen müsste dann eine weitere Sonderregelung der Beteiligung erfolgen, so dass dieses Vorgehen einer individualisierten Leistungsmessung ausserhalb der Werkstatt nicht zu empfehlen ist.

Auch die als mögliche Grundlage der Leistungsbeteiligung genannte "Abteilungs-Erfolgsrechnung" im Rahmen einer pretialen Wirtschaftslenkung²⁾ ist in diesen Bereichen nicht vollständig durchführbar,³⁾ weil die jeweiligen den Kosten gegenüberzustellenden Arbeitsresultate einer sowohl quantitativen wie qualitativen Bewertung nur teilweise zugänglich sind.⁴⁾

1) Hierin liegt ja der Grund, warum in diesen Bereichen die Anwendung eines geschlossenen PKR-Systems in Frage gestellt wurde. (vgl. S. 125 f.)

2) Vgl. S. 111 f.

3) Vgl. die zwar systemmässig nicht genau übereinstimmenden, aber doch sinngemäss anwendbaren Ausführungen von Bender, K., a.a.O., S. 28 ff. u. S. 43 ff.

4) Vgl. zu a) auch die Vorschläge von Hellwig, A. "Leistungswertung der Verwaltungskräfte" Heft 19 der Reihe "Aktuelle Betriebsfragen" Lutzers Fortsetzungswerke. Frankfurt/M.-

b) Willkürliche Einbeziehung in die PKR-Beteiligung

Wegen der Schwierigkeiten bei der Leistungsmessung in den Büroabteilungen geht man zum Teil so vor, dass diese willkürlich in die PKR-Beteiligung einbezogen werden, indem ein bestimmter Prozentsatz der Verbrauchsabweichungen zur Aufschlüsselung unter den Büroangestellten abgezweigt wird.¹⁾ Von den Gesamteinsparungen aller Fertigungsstellen wird ein Teilbetrag als Beteiligungssumme für die nicht-fertigenden Betriebsbereiche errechnet, welche dann anhand einer der genannten Methoden zweckmässigerweise in Übereinstimmung mit den Fertigungsstellen aufgeschlüsselt wird. Diese unmittelbare Einbeziehung in die PKR-Beteiligung wird damit begründet, dass Kostenunterschreitungen in den Fertigungsstellen zumindest indirekt auch auf die Büroabteilungen zurückzuführen sind und die Leistungssteigerungen der Werkstätten auch von den aussenstehenden Mitarbeitern gefördert sein können.

Gegen diese Erweiterung der PKR-Beteiligung ist nichts einzuwenden, solange man an die Beteiligung an Kostenunterschreitungen denkt, denn wenn auch nur teilweise die Einsparungen aufgrund von Beiträgen der Büroangestellten erzielt wurden, so gewinnt man wenigstens einen leistungsabhängigen Beteiligungsschlüssel für jene Betriebsbereiche im Hinblick auf die Beteiligungsbasis. Zwar muss stets ein gleichbleibender Prozentsatz von den Gesamtverbrauchsabweichungen für die Angestellten abgezweigt werden, der ohne Berücksichtigung des tatsächlichen Mehrleistungsanteiles nur in Hinsicht auf befriedigende absolute Einzelquoten festgelegt werden kann; aber das Fälligerwerden von Beteiligungsausschüttungen seitens des Betriebes hängt ausschliesslich von Leistungssteigerungen ab. Auf der anderen Seite ist jedoch die Mitverantwortlichkeit der Bürostellen dann umstritten, wenn die Endverbrauchsabweichungen aller Ferti-

1) So bei der bereits zitierten Firma Kühn, Vierhaus u.Cie., Rheydt, und zum Teil in dem anonymen Beispiel bei Friedrichs, H. "Ergebnisbeteiligung in der Praxis", a.a.O., S.16. Auch bei Anwendung sonstiger Leistungsmaßstäbe als Beteiligungsbasis im Fertigungsbereich findet sich zuweilen eine willkürliche Einbeziehung der Büroabteilungen, so z.B. bei der Firma H.F.Kistner, Bremerhaven-Lehe, und der Firma Wilhelm Völker, Borken/Bez.Kassel; - vgl. auch Fischer, G. "Partnerschaft im Betrieb", a.a.O., S.103

gungsstellen einen Mehrverbrauch an Kosten aufweisen. In diesem Fall müssten die Büroangestellten mit entsprechenden Quoten belastet werden, was jedoch sicherlich auf starke Widerstände stossen kann, so dass also eine vollständige Mitverantwortlichkeit seitens der Bürostellen nicht übernommen wird.

Wenn die Einbeziehung der übrigen Betriebsbereiche sich in den Fertigungsstellen durch verringerte Quoten auswirkt, dann müssen die Büroangestellten unbedingt auch einen entsprechenden Teil der Kostenüberschreitungen tragen, um Einsprüche der Fertigungsstellen zu vermeiden. Aber auch wenn bei einer Mitbeteiligung diese erweiterte Regelung getroffen wird, ist ein hohes Mass an "betrieblicher Solidarität und Kameradschaftlichkeit"¹⁾ für einen reibungslosen Ablauf vorauszusetzen. Demgegenüber ist eine kritische Einstellung seitens der Fertigungsstellen völlig auszuschalten, wenn diese Einbeziehung derart durchgeführt wird, dass die Quoten der fertigenden Mitarbeiter nicht gekürzt werden und der Beteiligungsbetrag für die Büros lediglich in seiner Höhe an den Verbrauchsabweichungen der Fertigung orientiert wird. Zunächst also wären die Beteiligungsbeträge der Fertigungsstellen festzulegen, um dann unabhängig von diesen -in Bezug auf eine Kürzung- die zusätzlichen Summen für die Büros zu ermitteln. Unter dieser Voraussetzung könnte eine negative Beteiligung der Büroangestellten entfallen, weil ja auch die positiven Quoten in den Fertigungsstellen keine Kürzung erfahren haben. Aber man gesteht mit der Ausserachtlassung der Kostenüberschreitungen ein, dass der Leistungszusammenhang zwischen Büro und Fertigung nicht konsequent anzuerkennen ist. Daher muss auch damit gerechnet werden, dass eine solche Regelung die Zufriedenheit der in den Büros tätigen Mitarbeiter nicht gewährleistet.

Von betrieblicher Seite aus ist die willkürliche Einbeziehung der übrigen Kostenstellen nur dann zu vertreten, wenn die in sämtlichen Bereichen aufgeschlüsselten Beteiligungsbeträge einen "Anteil" von 100% an den Einsparungen nicht übersteigen. Die Grenze von 100% darf nur insoweit überschritten werden, als unter Berücksichtigung der Verrechnungswerte, der einbezogenen Kostenarten und des Anspannungsgrades die effektiven Kostenunterschreitungen höher liegen. Soweit die aufzuschlüsselnde Ge-

1) Fischer, G. "Partnerschaft im Betrieb", a.a.O., S.103

samtsumme darüber hinaus geht, werden Beträge ausgeschüttet, die weder leistungsmässig noch marktmässig einwandfrei nachweisbar sind, so dass unter dieser Bedingung eine marktabhängige Beteiligung der Büroabteilungen vom betrieblichen Standpunkt vorzuziehen ist.

Eine weitere Gefahr in diesem Zusammenhang liegt darin, dass sämtliche Mitarbeiter alle ihre Bestrebungen auf den Kostenverzehr im Produktionsprozess konzentrieren. In den Bereichen ausserhalb der Fertigung kann sich diese Einseitigkeit negativ auswirken, wenn die jeweils speziellen Aufgabengebiete keine Förderung aufgrund einer materiellen Interessenverbindung erfahren.

c) Beteiligung an einer Gesamtgrösse

Als dritte Möglichkeit zur Behandlung der nicht-planbaren Kostenstellen ist deren Beteiligung an einer globalen Gesamtgrösse zu sehen.¹⁾ Als Beteiligungsbasis zieht man vorzugsweise den Jahresgewinn oder den Gesamtumsatz heran, da diese beiden Grössen durch die Funktionen Beschaffung, Verwaltung und Vertrieb meist hinreichend beeinflusst werden können. Die Gesamtproduktion oder die Wertschöpfung ist weniger geeignet, denn zu deren Gestaltung geht ein wesentlicher Beitrag von den Fertigungsstellen aus. Die früher angeführten Bedenken gegen den Gewinn oder den Gesamtumsatz sind auch hier zutreffend, doch mildern sie sich mit dieser Beschränkung auf die nicht-fertigenden Kostenstellen erheblich. Soweit die Kontinuität des Gesamtumsatzes beanstandet wurde infolge von Produktions-, Preis- und Geldwertänderungen, sowie die Gewinngrösse wegen ihres Wahrscheinlichkeitscharakters, liegen auch hier Nachteile für das Beteiligungsverfahren vor. Soweit aber die unzureichende Beeinflussbarkeit der als Basis verwendeten Grösse bemängelt wurde, kann im jetzigen Fall eine Besserung verzeichnet werden, weil diese Kostenstellen zum grössten Teil selbst mit dem Markt in Verbindung treten und zwischen ihrer Leistung und der globalen Basisgrösse ein näherer Zusammenhang besteht. Um die Gesamtbasis tatsächlich auf diejenigen Abteilungen zu beschränken, deren Tätigkeit nach dem Markt hin orientiert ist, kann man aus den Büroabteilungen die auf die Produktion ausgerichteten Kosten-

1) Fischer, G. "Partnerschaft im Betrieb", a.a.O., S.103; -
Linfert, H., a.a.O., S.100

stellen wie Arbeitsvorbereitung, Konstruktion, Versuchsabteilung u.ä. gesondert behandeln und willkürlich in die PKR-Beteiligung einbeziehen. Dieser kleinere Kreis von Büroangestellten kann meist an den Verbrauchsabweichungen mitbeteiligt werden, ohne dass die 100%-Grenze des "Anteils" überschritten werden muss. Dann laufen nur zwei Beteiligungsverfahren nebeneinander, obwohl die Beteiligungsbasis in dreifacher Weise entsprechend der jeweils zu verzeichnenden Beeinflussbarkeit aufgespalten ist: für die Fertigungsstellen gilt die spezielle Verbrauchsabweichung, für die mit der Fertigung verbundenen Verwaltungsstellen gilt die Gesamtverbrauchsabweichung der Fertigung, für die nach dem Markt hin wirksamen Kostenstellen gilt der Gewinn oder der Gesamtumsatz.

Die Wahl zwischen der Gewinngrösse oder dem Gesamtumsatz wird uneinheitlich ausfallen. Der Gewinn gibt den effektiven Erfolg des gesamten Wirtschaftsprozesses an und ist als die umfassende Grösse vorzuziehen, jedoch ist die Frage der Gewinnermittlung mit vielerlei von dem echten Erfolg unabhängigen Postulaten und Manipulationen belastet. Beim Umsatz dagegen ist der Ermittlungsweg eindeutig vorgegeben, aber erstens drückt er nicht den endgültigen gesamtunternehmerischen Erfolg aus und zweitens ist die Möglichkeit der Einflussnahme mancher Kostenstellen wie Einkauf, Lagerverwaltung, Buchhaltung etc. auf die Umsatzgestaltung äusserst gering, zum Teil sogar völlig zu verneinen. Wenn es gelingt, eine Übereinkunft zu erzielen über die bei der Gewinnerrechnung als Beteiligungsbasis anzuwendenden Grundsätze und die Behandlung umstrittener Einzelposten, ist der Gewinn als die umfassendere Grösse anzuraten. Im übrigen aber wird der Gesamtumsatz vorzuziehen sein, weil für diesen stets eine unanfechtbare Errechnungsweise anzutreffen ist, aber auch weil bei der Umsatzfeststellung die Beteiligungskommission ohne negative Auswirkungen zugezogen werden kann.

Alle vornehmlich in der Gewinngrösse, aber auch im Gesamtumsatz enthaltenen Imponderabilien sind hier ebenso nachteilig wirksam wie bei der Heranziehung dieser Grössen als allgemeine Beteiligungsbasis. Als Entgegnung bleibt lediglich der Hinweis, dass es sich jetzt nicht nur um einen weitaus kleineren Mitarbeiterkreis und daher auch um geringere auf dem Spiel stehende leistungungebundene Beträge handelt, sondern dass diese Mit-

arbeiter infolge ihrer grösstenteils mit dem Markt verbundenen Tätigkeit grösseres Verständnis für die hier entstehenden Zusammenhänge, Beeinflussungen und Bewegungen haben; notwendig werdende Abänderungen des diesem Belegschaftskreis zugesprochenen "Anteiles" können leichter eine verständnisvolle Begründung finden.

Eine derartige zweifache bzw. dreifache "Bereichsgliederung"¹⁾ der Beteiligung innerhalb eines Betriebes ist durch starke Gegensätze in den Grundprinzipien beider Formen gekennzeichnet. Aus der unterschiedlichen Stellung der jeweils einbezogenen Personengruppen lassen sich diese Gegensätze jedoch rechtfertigen und werden weitaus von der Belegschaft anerkannt. Immerhin sollte man aber die zugleich in beiden Beteiligungsformen enthaltenen Fragen einheitlich lösen, damit nicht eine Gruppe eine Übervorteilung gegenüber einer anderen vermutet. So ist nicht nur an einheitliche Perioden der Abrechnung und an eine einheitliche Aufschlüsselungsform zu denken, sondern vor allem an eine Anpassung der Einzelquoten im gesamten Betrieb. Selbstverständlich kann infolge der unterschiedlichen Basen keine ständige Übereinstimmung erreicht werden, aber man vermag doch den Rahmen der Einzelquoten so zu bemessen, dass überwiegend eine angemessene Differenzierung festzustellen ist.

Welche von diesen drei Möglichkeiten für die Behandlung der nicht-planbaren Kostenstellen wahrgenommen werden soll, kann für den überwiegenden Teil der Betriebe mit dem Verweis auf die letztgenannte Form beantwortet werden. Die Aufstellung verbindlicher Leistungsvorgaben wäre zwar die gemässe Ergänzung zur PKR-Beteiligung, aber für diese Betriebsbereiche ist eine vollständige und exakte Leistungsmessung kaum zu erwarten. Bei willkürlicher Einbeziehung in die PKR-Beteiligung werden in noch geringerem Masse Leistungsmomente der nicht in der Fertigung tätigen Mitarbeiter für deren Beteiligungshöhe wirksam als bei einer Gewinn- oder Gesamtumsatzbeteiligung; ausserdem ist jene Form völlig abzulehnen, wenn dadurch mehr als 100% der ausgewiesenen Verbrauchsabweichungen aufgeschlüsselt werden müssten. Daher ist der Weg der globalen Beteiligung der Weg des kleinsten Übels, weil nicht -wie für die Fertigungsstellen- andere Methoden der Beteiligung zur Verfügung stehen, um

1) Spiegelhalter, F. "Die Formen der Ergebnisbeteiligung", a.a.O., S.17

den Bedenken gegen die Gewinn- oder Gesamtumsatzbeteiligung Rechnung zu tragen. Als Positivum kann dieser Entscheidung nachgesagt werden, dass mit der Interessengebung an der Wirtschaftlichkeit des Produktionsvollzuges einerseits und an der Höhe des Gewinnes oder des Gesamtumsatzes als betrieblicher Gesamtgrössen andererseits der Ausgleich zwischen den produktionstechnischen und den marktorientierten Erfordernissen gefördert wird.

52 Zusätzliche Beteiligungen ohne strenge Leistungs- gebundenheit

Die PKR-Beteiligung kann man durch zusätzliche Beteiligungen ohne strenge Leistungsgebundenheit ergänzen, sofern man es als notwendig erachtet, den Beteiligten das gesamtbetriebliche Schicksal in seiner Marktbezogenheit zu verdeutlichen. Die Leistungsbeteiligung einerseits basiert bewusst ausschliesslich auf der personellen Leistungsgestaltung und soll keinerlei leistungsunabhängige Einflüsse enthalten. Demgegenüber wäre also eine grösstenteils marktabhängige Beteiligungsbasis zu wählen, um den Gegensatz zur Leistungsbeteiligung besonders stark herauszustellen. Diese Zusatzbeteiligung wird im allgemeinen nicht deshalb gewährt, um die aufgrund von Kosteneinsparungen ausbezahlten Beträge zu vervollständigen, denn dieses Ziel lässt sich konsequenter und auch einfacher verwirklichen durch Erhöhungen der zukünftigen Quoten oder durch ergänzende Aus-

schüttungen anhand einer PKR-Aufschlüsselung. In der Regel wird daher die Absicht darin liegen, die Aufmerksamkeit der Beteiligten auf das Marktgeschehen und die Stellung des Betriebes am Markt zu lenken.

Also müssen solche Beteiligungen deutlich die marktbezogenen Einflüsse widerspiegeln, weshalb bei Verfolgung dieses Zieles nur die Gewinngrösse oder der Gesamtumsatz in Betracht kommt, denn in der Produktionsziffer und in der Wertschöpfungsgrösse sind jene äusseren Einflüsse nicht in dem gleichen Masse wirksam. Insgesamt muss auch jetzt auf die frühere Kritik an diesen globalen Beteiligungsbasen verwiesen werden, aber es liegt doch insofern ein wesentlicher Unterschied vor, als die Gesamtgrösse lediglich als ergänzende Basis Verwendung findet. Nachdem bereits vorweg Leistungsquoten ausgeschüttet wurden, sind die gegen die Forderungen an die Beteiligung verstossenden Wirkungen einer solchen Gesamtbeteiligung erheblich gemildert.¹⁾ Und zwar in erster Linie deshalb, weil ihrem zusätzlichen Charakter entsprechend aus diesen Beteiligungen nur geringe absolute Beträge fliessen, aber auch weil der effektive Leistungsgrad der Belegschaft bereits vorweg und marktunabhängig berücksichtigt wurde.

Wenn man die in der PKR-Beteiligung eingeschlossenen Kostenstellen zusätzlich beteiligt, müssen selbstverständlich die aussenstehenden Mitarbeiter ebenfalls in diese Ergänzung einbezogen werden. Wenn für letztere bereits eine Gesamtbeteiligung gewählt wurde, dann erhöht sich der gesamte nicht-leistungsgebundene Beteiligungsbetrag erheblich und es wird in erhöhtem Masse gegen die verschiedensten Postulate an die Beteiligung verstossen. Eine solche Verdopplung der negativen Auswirkungen sollte vermieden werden, so dass entweder eine leistungsgebundene Beteiligungsbasis für die Stellen ausserhalb der Fertigung aufzustellen oder auf diese Zusatzbeteiligung zu verzichten ist.

Damit eine materielle Interessengebung am gesamtbetrieblichen Geschehen auch tatsächlich vorliegt, müssen die Einzelquoten

1) Vgl. auch Neumayer, W.W. "Direkt-Gewinnbeteiligung durch Leistungslohn und Plankostenrechnung", a.a.O., S.281

wiederum etwa die Untergrenze von 5% des monatlichen Grundeinkommens erreichen. Bei einer jährlichen Ausschüttung, wie sie hier nur in Frage kommt, ist zwar der erzielbare Effekt nicht sehr weittragend, wenn einmal jährlich etwa 5% eines Monatseinkommens ausbezahlt wird; aber je höher die Beträge werden, desto lauter müssen auch die Bedenken gegen diese ergänzende Gesamtbeteiligung erhoben werden. Die Zahlungsfähigkeit des Betriebs könnte man zwar zu steigern versuchen, indem die Quoten der PKR-Beteiligung entsprechend gekürzt würden, aber dann begibt sich der Betrieb zugleich des Vorteils, vornehmlich nur leistungsfundierte Beteiligungsbeträge auszuschütten. Andererseits ist es unwahrscheinlich, dass die Unternehmensleitung neben beachtenswerten monatlichen Quoten nochmals eine Jahresquote von eindrucksvoller Höhe zu zahlen gewillt noch in der Lage ist. Die materielle Ergiebigkeit einer solchen Zusatzbeteiligung für die Belegschaft wird sich daher in sehr engen Grenzen halten.

Das Für und Wider bei der Wahl zwischen Gewinn oder Gesamtumsatz als Beteiligungsbasis kann aus Punkt 51 übernommen werden. Auch hier steht die umfassendere Gewinngrösse dem objektiveren Gesamtumsatz gegenüber. Hat man sich für die Basis entschieden und den "Anteil" festgelegt, dann taucht die Frage nach der Aufschlüsselungsform auf. Zwar ist eine PKR-Aufschlüsselung denkbar, doch ist sie deshalb nicht zu empfehlen, weil ja gerade diese Zusatzbeteiligung einen gesamtbetrieblichen, gemeinschaftlichen Charakter tragen soll und von den Resultaten der Leistungsquellen losgelöst ist. Wenn man die Quoten aus der PKR-Beteiligung nach der Lohn- und Gehaltshöhe differenziert, ist jetzt eine Aufschlüsselung zu gleichen Teilen pro Kopf nicht unbedingt zu verwerfen, obwohl allerdings die Aufschlüsselung nach dem Grundeinkommen wiederum die zweckmässigste Form sein wird. Die Ausschüttung muss keineswegs ebenfalls erfolgen, und es wird wahrscheinlich dem Ziel dieser Zusatzbeteiligung förderlich sein, wenn man diese Quoten auf Gutschriftskonten im Betrieb einige Zeit festlegt und daraus eventuell eine Substanzbeteiligung erwachsen lässt.¹⁾ Mit dieser zumindest vorübergehenden Bindung der Quoten ist eine ver-

1) Dazu Fischer, G. "Partnerschaft im Betrieb", a.a.O., S. 106 ff.

stärkte Anteilnahme des einzelnen am Betriebsgeschehen zu erwarten; zugleich aber wird auch den Gefahren, die sich aufgrund der Gewährung von leistungsunabhängigen Quoten ergeben, in volkswirtschaftlicher wie in betrieblicher Hinsicht entgegengetreten.

Die Basis einer derartigen Zusatzbeteiligung kann daneben auch aus der PKR entnommen werden, und zwar in Form der dort ausgewiesenen Beschäftigungsabweichungen.¹⁾ Ein positiver Saldo aller Beschäftigungsabweichungen im Verlaufe eines Jahres weist auf eine Überbeschäftigung hin, mit welcher eine Überdeckung fixer Kosten verbunden ist. Der Betrag der positiven Beschäftigungsabweichungen gibt ebenfalls eine Gesamtgrösse ohne strenge Leistungsgebundenheit an, denn wenn auch unmittelbar leistungsbedingte Ursachen zu Beschäftigungsschwankungen führen können,²⁾ wirkt sich die Lage am Absatz gleichzeitig darin aus. Sofern man exakt vorgehen wollte, müsste man die Änderungen des Lagerbestandes hier ebenfalls einbeziehen, aber diese Verfeinerung, die bereits schon aus rechentechnischen Gründen nicht zu empfehlen ist, würde wieder nach einer jetzt nicht erstrebten Verbindung mit der personellen Leistung tendieren.

Das Auftreten von Beschäftigungsabweichungen ist primär abhängig von der Festlegung des 100%-Beschäftigungsgrades. Die Heranziehung dieser Basis ist deshalb nur in dem Fall möglich, wenn als Punkt 100 die voraussichtliche Beschäftigung in Abstimmung mit den Absatzerwartungen zugrunde gelegt wird. Damit entfällt sie meist dort, wo aus kalkulatorischen Gründen eine mit der Kapazität abgestimmte Normalbeschäftigung eingesetzt wird. Obwohl die Zusatzbeteiligung eine Verbindung zur betrieblichen Wirtschaftslage schaffen soll, ist es als Vorteil dieser Basis zu werten, dass Preis- und Geldwerteinflüsse ausgeschaltet sind. Wo die Voraussetzung eines marktorientierten Punktes 100 vorliegt, kann der positive Saldo der Beschäftigungsabweichungen durchaus als Basis für eine Zusatzbeteiligung aller Mitarbeiter herangezogen werden. Für die Aufschlüsselung und die Ausschüttung gelten dabei unverändert die obigen diesbezüglichen Hinweise.

1) Vgl. das bereits zitierte System der Firma Kühn, Vierhaus u.Cie., Rheydt

2) Vgl. S.148

Die Notwendigkeit einer ergänzenden Gesamtbeteiligung kann nicht mit objektiven Argumenten diskutiert werden.¹⁾ Fest steht nur, dass eine globale Basis in dieser Beschränkung sich bei weitem nicht so negativ auszuwirken vermag wie als Primär-Beteiligung. Wenn man sich für diesen Zusatz entschliesst, sollte es sich aber tatsächlich nur um eine Ergänzung handeln; ausserdem ist zu beachten, dass diese Quoten besonders geeignet sind als Grundstock für eine Substanzbeteiligung.

1) So möchte z.B. Jenny, H., a.a.O., S. 154, die Leistungs-
beteiligung nicht durch eine ergänzende Gewinnbeteiligung
verwischt sehen.

53 Kritische Einwendungen

Bevor eine abschliessende Beurteilung der auf der PKR basierenden Beteiligung erfolgt, werden zunächst die kritischen Einwendungen zusammengetragen. Mit Ausnahme besonderer Hinweise betrifft diese Kritik ebenso den Fall der PKR-Verwendung sowohl für die Basis als auch für die Aufschlüsselung wie den Fall der PKR-Verwendung ausschliesslich für die Basis; denn die Aufschlüsselung anhand der PKR führt nicht zu methodologischen Besonderheiten gegenüber anderen leistungsbezogenen Aufschlüsselungsformen, so dass beide Arten der Leistungsbeteiligung auf der Grundlage der PKR gemeinsam besprochen werden können.

Eine erste Gruppe von Einwendungen bezieht sich nicht nur auf die PKR-Beteiligung, sondern allgemein auf die Leistungsbeteiligung, und zwar sind hier vornehmlich folgende Punkte zu nennen:

- a) Infolge der Individualisierung der Arbeitsgruppen fördert die Beteiligung nicht die gesamtbetriebliche Gemeinschaft.¹⁾
- b) Die Beteiligungsbeträge lassen den Zusammenhang mit der Gewinngrösse und darüber hinaus mit den konjunkturellen Bewegungen der Gesamtwirtschaft vermissen.²⁾
- c) Die Beteiligungsbeträge können nicht mit der betrieblichen Liquidität abgestimmt werden.³⁾
- d) ~~Unter~~mittelbar können nur die Fertigungsstellen in die Beteiligung einbezogen werden, so dass für die übrigen Stellen eine Sonderregelung getroffen werden muss.⁴⁾

Diese Argumente wurden bereits früher schon behandelt, wie den in der jeweiligen Fussnote angegebenen Seiten sowie dem Kapitel über die Forderungen an die Beteiligung zu entnehmen ist, so dass eine nochmalige Besprechung durch stete Wiederholungen gekennzeichnet sein müsste. Ausserdem kommt es hier in erster Linie darauf an, die typische, auf die PKR-Beteiligung bezogene Kritik zu besprechen.

1) Dazu S.96 f. u. S.75 ff.
2) Dazu S.95 f., auch S.50 f.
3) Dazu S.95
4) Dazu S.97 f.

Speziell gegen die PKR-Beteiligung werden die folgenden Einwendungen erhoben:

- e) "Es werden Gewinne sozusagen geplant und planmässig auf die Preise abgewälzt, oder es werden -was dasselbe bedeutet- rite fällige Preissenkungen verhütet."¹⁾

Dieser Vorwurf trifft zunächst für sämtliche Beteiligungsformen zu, denn stets werden die voraussichtlich fällig werdenden Beteiligungsbeträge im Rahmen der gesamtbetrieblichen Erfolgsplanung ex ante fixiert und "geplant". Soweit sich die Beteiligungsbeträge in Gewinnschmälerungen auswirken, wird eine Tendenz zu Überwälzungen auf die Preise zu verzeichnen sein. Wenn auch die Durchsetzung dieser Tendenz zunächst durch die Wettbewerbsordnung gehemmt ist, so kann sich nach genereller Einführung der Beteiligung in der ganzen Branche gewissermassen ein Kalkulationskartell herausbilden, welches die Überwälzung der Quoten auf die Preise durchzusetzen vermag.¹⁾ Aber gerade die PKR-Beteiligung als streng-leistungsbezogene Beteiligung zeichnet sich dadurch aus, daß eine kalkulatorische Verarbeitung der Quoten nicht erforderlich ist, weil der Unternehmergewinn keine Schmälerung erfährt. In der Kostenrechnung werden die allgemeinen tariflichen bzw. übertariflichen Löhne -seien sie "gerecht" oder nicht- angesetzt in der Erwartung einer Normalleistung der Arbeitenden. Auf diese Situation ist der Gewinn im Ausgangsstadium zu projizieren. Werden nun Kosteneinsparungen beim Vollzug des Arbeitsprozesses aufgrund von Belegschaftseinwirkungen erzielt, dann liegt eine übernormale Leistung vor, welche Beteiligungsbeträge auslöst. Solange nicht mehr als 100% der Einsparungen ausgeschüttet werden, bleibt dennoch die Gewinnhöhe unbeeinflusst; es sei denn, die erzielte Kostensenkung schlägt sich in einer Mehrproduktion nieder, und je nach der Absatzlage kann sich dann der Gewinn positiv oder negativ verändern. Berücksichtigt man, daß vielleicht die übernormalen Leistungen, d.h. Kostensenkungen, z.T. auch ohne den Anreiz der Beteiligung erbracht worden wäre, dann liegt zwar mit der PKR-Beteiligung eine Verringerung der Gewinnsteigerung vor, aber selbst dann wird nur ein im Vergleich zur Ausgangssituation

1) Schreiber, W., a.a.O., S. 501

"übernormaler" Gewinnbestandteil beeinträchtigt. Der normale Gewinn wird weiterhin erzielt, und Preissteigerungstendenzen sind unter diesem Aspekt nicht zu erwarten.

Der zweite Teil des Einwandes bezieht sich auf die Verhinderung von Preissenkungen als Folge der PKR-Beteiligung. Erstens trifft diese Kritik überhaupt nicht zu für solche Preissenkungsursachen, die unabhängig von den Kosteneinsparungen der Belegschaft auftreten wie Rationalisierung, Technisierung etc. Ausserdem wurde früher bereits auf die Notwendigkeit hingewiesen, die Plankosten, d.h. also das Mass des Normalen, durch periodische Planüberholungen stets strukturellen Änderungen an den Arbeitsplätzen anzupassen. Aber selbst wenn man schliesslich von einer Anpassung absieht, nachdem die Beeinflussbarkeit der Kosten durch die Mitarbeiter sich auf diese Weise laufend verengt hatte, entfällt damit nur eine unter vielen Ursachen für Preissenkungen. Auch in einer solchen Grenzsituation muss immerhin noch eine übernormale Leistung vorliegen, um zu wesentlichen Beteiligungsquoten zu gelangen.

- f) Die leistungsbezogenen Quoten aus der PKR-Beteiligung haben Kostencharakter.¹⁾

Wie auch die Beteiligungsbeträge in allen sonstigen Beteiligungsformen kalkulatorisch nicht berücksichtigt werden, zumindest nicht berücksichtigt werden müssen, erscheinen auch die PKR-Quoten nicht als Kosten, weil andernfalls der Beteiligungscharakter nach strenger Definition nicht mehr vorliegt.²⁾ Es wird zwar die Meinung vertreten, dass die Beteiligung im Rahmen der PKR grundsätzlich vorkalkulatorische Berücksichtigung finden kann.³⁾ Theoretisch bietet hierzu die PKR-Beteiligung genauere Anhaltspunkte als eine Beteiligung mit globaler Basis. Aber da die Quoten ausschliesslich aus Einsparungen gegenüber den normalerweise anfallenden Kosten herrühren, ist ein Einsetzen als Kostenfaktor nicht nur dem Beteiligungsprinzip widersprechend, sondern auch vom kostentheoretischen Standpunkt aus nicht zu vertreten. In Übereinstimmung mit den Ausführungen

1) Bayer, H., a.a.O., S.48

2) Fischer, G. "Partnerschaft im Betrieb", a.a.O., S.104

3) Müller, G. "Leistung und Gewinnbeteiligung" Frankfurter Allgemeine Zeitung, v.27.9.1951, S.5

zu e) ist trotz des Verzichtes auf kalkulatorische Verwertung eine neutrale Wirkung der Quoten auf den Betriebsgewinn gewährleistet. Neben dieser grundsätzlichen Ablehnung wäre zwar die Übernahme jenes Teilbetrages der Quoten in die Kostenrechnung zu überdenken, welcher als Substitution von echten Kostenfaktoren zu werten ist, -etwa der Verzicht auf Arbeitsplatzwechsel oder die Mässigung der Ansprüche auf übertarifliche Bezahlung¹⁾, doch unterscheidet sich in diesem Punkt die PKR-Beteiligung in keiner Weise von den übrigen Beteiligungssystemen.

g) Eine absolut zuverlässige Kostenplanung ist nicht durchführbar.²⁾

Dieser Einwand durchzieht die gesamten Ausführungen über die Voraussetzungen zur Leistungsbeteiligung unter Verwendung der PKR, und es wurde dort aufzuzeigen versucht, unter welchen Bedingungen die PKR eine exakte Leistungsmessung zulässt.³⁾ Selbst wenn alle diese Voraussetzungen erfüllt sind, bleiben aber noch eine Reihe von Ermessensfragen in der vorausschauenden Kostenbestimmung wirksam, namentlich im Hinblick auf die Normalhöhe des Anspannungsgrades sowie auf das Ausmass der Kostenveränderlichkeit bei Beschäftigungsschwankungen. Neben der strengen Kontinuität der Arbeitsvorgänge, der Wahl eines geeigneten PKR-Systems und der Findung einer zuverlässigen Planungsbezugsgrösse ist infolge dieser subjektiven Momente als wesentlichste Bedingung zu nennen, dass einerseits nur ein versierter Kostenplaner die Planungen vornimmt und andererseits erst nach einer gewissen Bewährungszeit der PKR die Beteiligung eingeführt wird. Wenn auch nicht immer in der Praxis die Rich-

-
- 1) Hubbush, K. "Gewinnbeteiligung der Belegschaft und Kostenrechnung", Graphische Woche 1953, S. 642; - vgl. auch Meyer, A. "Kostenanalyse und Kostenprognose als Mittel zur Leistungssteigerung", in "Leistungssteigerung und Kostensenkung", Bericht vom 5. Deutschen Betriebswirtschaftertag, Berlin 1952, S. 67
 - 2) Bender, K., a.a.O., S. 34; - Nowak, P., a.a.O., S. 105 ff.; - Rodenstock, R. "Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer", Vortrag auf der Tagung der Hochschullehrer der Betriebswirtschaftslehre in München am 5.6.1952, zitiert nach dem Manuskript; - Stöbe, F. "Die Ergebnisbeteiligung der Arbeitnehmer auf der Grundlage der individuellen Leistung", a.a.O., S. 717 f.
 - 3) Vgl. S. 115 ff.

tigkeit der Plankosten bestätigt werden kann, so ist doch die Möglichkeit zur Erzielung exakter Planungen innerhalb der typischen Anwendungsgebiete der PKR gegeben.

Praktisch werden sich zwar oft kleinere Ungenauigkeiten zeigen, so dass stets eine kritische Begutachtung der ausgewiesenen Verbrauchsabweichungen erfolgen muss. Solange aber die notwendigen Korrekturen nicht überhand nehmen, liegt dennoch keine grundsätzliche Gefährdung der Objektivität vor.

Infolge der analysierenden Kostenplanung und der Flexibilität in der Vorgabe entsprechend dem Beschäftigungsgrad, eventuell weiterhin unter Anpassung an sonstige kostenfunktionelle Veränderungen, wird die Verbrauchsabweichung zu einem der zuverlässigsten zahlenmässigen Leistungsmaßstäbe. Die übrigen als Basis zur Leistungsbeteiligung herangezogenen Leistungsausdrücke sind weder derart vollständig noch derart anpassungsfähig wie die PKR-Angaben, oder aber sie können sich nicht auf synthetisch ermittelte Normalwerte beziehen. Insofern wird die Hinnahme möglicher Genauigkeitsstörungen in der Sollkostenvorgabe erleichtert, als im Falle einer Bejahung der Leistungsbeteiligung die Gewinnung der Basis aus der PKR den zuverlässigsten und objektivsten gruppenbezogenen Leistungsmaßstab erbringt.

- h) Besonders bei der Planung von Optimalkosten ist die PKR nicht als Beteiligungsbasis geeignet.¹⁾

Günstigere Bedingungen liegen zweifellos bei Normalkostenplanung vor, weil bei Optimalkosten das Normalmass retrograd durch die Festlegung der "normalen" Kostenüberschreitung gefunden werden muss. Auf diesem Umweg jedoch ist der Aufbau einer PKR-Beteiligung bei Optimalkostenvorgabe ohne weiteres möglich.²⁾

- i) Die als Leistungsmaßstab zugrunde gelegten Plankosten sind "fiktive Grössen", deren Berechtigung erst später der Markt beweisen kann.³⁾

Die Kosten werden in der PKR nicht im Hinblick auf die zu er-

1) Kosiol, E., a.a.O., S.17

2) Schwantag, K., in "Fortschritte in der Planungsrechnung" Bericht der 4. Plankostentagung 1954, S.109

3) Schreiber, W., a.a.O., S.501

wartenden Erlöse geplant, sondern nur im Hinblick auf den notwendigen Kostenverzehr beim Arbeitsablauf. Daher erbringt der Vergleich zwischen Plankosten und Erlösen nicht den Berechtigungsnachweis der in der PKR fixierten Kosten, sondern vielmehr die Beurteilung des angewandten Arbeitsverfahrens und der Zweckmäßigkeit der eingesetzten Kostengüter.¹⁾ Sofern die Kostenvorgaben unter Zugrundelegung eines normalen Anspannungsgrades nicht im Preis vergütet werden, steht der Betrieb bereits schon eine Stufe unter dem Grenzbetrieb;²⁾ für ihn wäre eine Kostendeckung nur garantiert, wenn die Belegschaft eine überrnormale Leistung ohne Beteiligungsquoten vollbringt. Da aber zugleich die Löhne nur für normale Leistungen bemessen sind, wären sogar hier Quoten aus der PKR-Beteiligung zu rechtfertigen. Aus einer solchen Situation unterhalb des Grenzbetriebes heraus kann man nicht durch subjektive Abstriche von den Plankosten entkommen, sondern nur durch Änderungen der Bedingungen im Kostenverzehr.

- k) Zwischen den Leistungen der einzelnen Kostenstellen, insbesondere aber auch zwischen den einzelnen betrieblichen Funktionen ergeben sich starke Wechselwirkungen, so dass die Verbrauchsabweichungen jeder Stelle nicht eindeutig isoliert werden können.³⁾

Dieser Einwand gilt selbstverständlich nur für die Form der vollständigen PKR-Beteiligung, also bei einer für jede Stelle individualisierten Basis. Bereits aus der Motivierung der zweiten Beteiligungsform, in der die Stellenabweichungen alle summiert werden, geht hervor, dass eine völlig saubere Leistungstrennung zwischen den Stellen als nicht möglich erachtet wird, selbst wenn alle erfassbaren Posten durch Umlastungen ausgeglichen werden. Da sich aber die Verknüpfung der Stellen dadurch kennzeichnet, dass die "unsichtbaren" Leistungsüberschneidungen wechselweise jede Stelle berühren, ist eine übertragende Bevorzugung einzelner Stellen nicht anzunehmen. Ebenso wie jede Stelle auf den Leistungswillen einzelner vor- oder

1) Vgl. auch Marx, A. "Die betriebliche Planung" Neue Betriebswirtschaft 1952, S. 9 f.

2) In diesem modelltheoretischen Fall wird das Fixkostenproblem vernachlässigt.

3) Nowak, P., a.a.O., S. 106; - Galweiler, A., a.a.O., S. 52; - Kampschulte, F. u. Völker, R., a.a.O., S. 106; -

nebegelagerter Stellen angewiesen ist, so wird auch von ihr im Hinblick auf andere Stellen eine nach aussen gerichtete Leistungsförderung erwartet.¹⁾ Allerdings muss das begrüßenswerte Merkmal eines sachlichen Stellenwettbewerbs soweit eingedämmt werden, dass jede Leistungsverbesserung nach aussen hin mit neutraler Wirkung verbunden ist und Leistungsgewinne nicht auf versteckten Benachteiligungen anderer Stellen beruhen.

Die Stellen des Fertigungsbereiches stehen gemeinsam wiederum in engem Kontakt mit den übrigen Betriebsbereichen und insbesondere mit der Betriebsleitung. Aber auch hier sind diese leistungsbezogenen Wechselwirkungen zweiseitig, obwohl der positive Einfluss -namentlich seitens der Betriebsleitung- auf die Fertigungsstellen überwiegt. Soweit sich diese Einflussnahmen als Begünstigungen der Stellen auswirken, war aus psychologischen Gründen eine gewisse Grosszügigkeit bei der Eliminierung angeraten worden, allerdings nur jeweils bis zum nächstfolgenden Zeitpunkt der Planüberholungen. Neben solchen zahlenmässig erfassbaren Posten gibt es aber auch hier wieder eine Reihe von "unsichtbaren" Einwirkungen, welche jedoch infolge ihrer Zweiseitigkeit auch in diesem Bereich vernachlässigt werden können.

- 1) Eine einheitliche Planung in sämtlichen Kostenstellen unter Berücksichtigung des Anspannungsgrades kann nicht erreicht werden.²⁾

Diesem Einwand ist nur unter Hinweis auf die Befähigung und die Erfahrungen des Kostenplaners zu begegnen, da infolge der unterschiedlichen Bedingungen des Kostenanfalles in den einzelnen Stellen deren Gleichbehandlung beträchtlich erschwert wird. Je knapper der Anspannungsgrad gewählt wird, desto eher ist eine einheitliche Anspannung zu erwarten. Aber selbst bei einem mittleren, normalen Anspannungsgrad vermag eine wachsame Festlegung der Vorgaben grobe und mittlere Unterschiedlichkeiten auszuschliessen; indes kann eine Feinabstimmung allerdings kaum erwartet werden. Übrigens gilt diese Kritik ausschliesslich für die stellenweise PKR-Beteiligung, denn nur dort wirkt sich ein

1) Näheres S.153 f.

2) Nowak, P., a.a.O., S.106

unterschiedlicher Anspannungsgrad unmittelbar auf die Beteiligungsquoten aus, während im Falle der Zusammenziehung aller Stellenabweichungen lediglich das optische Bild der Stellen-Gegenüberstellung durch einen solchen Mangel berührt wird.

- m) Die Beeinflussbarkeit der Kosten ist in den einzelnen Stellen sehr verschieden.¹⁾

Auch für diesen Einwand gilt die Einschränkung des vorstehenden Punktes in seiner Auswirkung auf die zwei Formen der PKR-Beteiligung. Die Gleichstellung aller Stellen in Bezug auf das Ausmass der Kostenbeeinflussbarkeit ist nicht in der PKR selbst zu erreichen, denn das dort zur Verfügung stehende Mittel einer ausgleichenden Variierung des Anspannungsgrades läuft den Kostenrechnungsprinzipien zuwider. Als Lösung dieses Problems kommt entweder eine Differenzierung der Stellen gemäss dem Betrag der beeinflussbaren Kosten je Stellenmitglied (Verfahren V und VI) in Frage oder aber eine abstufende Gewichtung der Verbrauchsabweichungen zwischen den Stellen. Überschlägig wird man damit diesem Einwand gerecht, allerdings muss sogar bei diesen Abstufungen auf eine vollständige Gleichstellung verzichtet werden. Eine Bevorzugung der Stellen mit vielen beeinflussbaren Kosten in Form höherer Beteiligungsbeträge ist übrigens in beschränktem Ausmass zu vertreten, weil dort die Kostenverantwortlichkeit entsprechend zunimmt und andererseits ebenso wachsende Risiken für Kostenüberschreitungen diesen Vorteil wieder ausgleichen.

- n) Mit der zunehmenden Kapitalintensität, insbesondere Automatisierung, wird die Möglichkeit der Einflussnahme auf die Kosten seitens der Belegschaft immer mehr beschränkt.²⁾ Hiermit ist wohl der schwerwiegendste Einwand gegeben, weil die Durchführung der PKR-Beteiligung abzulehnen ist, wenn eine mangelnde Beeinflussbarkeit der Kosten nicht die Deckung der Quoten-Untergrenze durch Kosteneinsparungen gewährt. Es wurde dargestellt, bis zu welchem Grade man die Einsparungsbeträge bezuschussen kann;³⁾ darüber hinaus jedoch muss die PKR-Beteiligung zugunsten einer marktabhängigen Beteiligung fallen ge-

1) Nowak, P., a.a.O., S. 106

2) Einwand aus der Praxis

3) Siehe unter Punkt 417

lassen werden. Die Erstarrung des Kostenanfalles mit zunehmender Automatisierung stellt ohnehin die Fortführung der PKR in Frage.

- o) Die Belegschaft konzentriert sich ausschliesslich auf Kostensenkungsmassnahmen, ohne für die betriebswirtschaftlichen Erfordernisse in ihrer Gesamtheit aufgeschlossen zu sein.¹⁾

Im Grunde ist der einzige mögliche Beitrag der Belegschaft in den Fertigungsstellen zu den gesamtbetrieblichen Zielsetzungen die Senkung der von ihr beeinflussbaren Kosten, daneben eventuell die Qualitätsgestaltung der Erzeugnisse und die Einhaltung der Fertigungstermine. Eine Kollision zwischen Gesamtinteressen und Belegschaftswünschen könnte daher nur insoweit vorliegen, als

- a) die Stellen sich nur widerstrebend einem durch die Absatzlage diktierten Beschäftigungsrückgang anpassen, weil bei niedriger Beschäftigung die Quotenaussichten geringer sind,
- b) Einzelwünsche der Verkaufsabteilung in Bezug auf Sonderanfertigungen ungern berücksichtigt werden, weil diese nicht in den Kostenvorgaben enthalten sein können und daher ein Soll-Ist-Vergleich für die damit verbundenen Arbeitsgänge nicht aufzustellen ist,
- c) Produktionsumstellungen bemängelt werden, weil während dieser Zeit wiederum keine Verbrauchsabweichungen infolge des Fehlens von Sollgrössen zu erreichen sind.

Eine ernsthafte Gefährdung der gesamtbetrieblichen Erfordernisse ist jedoch ausgeschlossen, denn die jeweiligen Anordnungen müssen von dem -nach wie vor autoritären- Betriebsleiter ausgehen und von den einzelnen Stellen widerspruchsfrei befolgt werden. Sofern man auch den Betriebsleiter infolge seiner Einbeziehung in die PKR-Beteiligung dafür anfällig hält, dass er sein Handeln ausschliesslich Kostensenkungsbestrebungen unterordnet, kann man ihn zugleich -bei entsprechender Kürzung der PKR-Quoten- an einer gesamtbetrieblichen Erfolgsgrösse betei-

1) Bender, K., a.a.O., S. 33 f.; - vgl. auch das Beispiel bei Kampschulte, F. "Erfahrungen aus der Praxis der Erfolgsbeteiligung", a.a.O., S. 34 (Fall 1)

gen, wie sie vielleicht für alle die nicht-planbaren Kostenstellen als Beteiligungsbasis dient. Solche möglichen negativen Auswirkungen lassen sich überdies dadurch mildern, dass in besonderen Härtefällen das Fehlen des Soll-Ist-Vergleiches durch die Gutschrift von fiktiven Verbrauchsabweichungen teilweise ausgeglichen wird;¹⁾ allerdings steht dieses Vorgehen nicht im Einklang mit den Grundprinzipien der PKR-Beteiligung.

- p) In Sorge um die Beibehaltung der Einsparungschancen stellt sich die Belegschaft gegen Verfahrensänderungen.²⁾

Abgesehen davon, dass die Autorität der obersten Instanzen unberührt bleibt und die Verfahrensänderungen von oben angeordnet werden, muss bei der Aufstellung neuer Plankosten für eine abgeänderte Situation die ursprüngliche Anspannung gewährleistet sein. Kleinere positive Verfahrensabweichungen sollten überdies erst bei der nächsten generellen Planüberholung ausgeschaltet werden, so dass zunächst ein Vorteil für die Belegschaft gegeben ist. Ist das neue Verfahren -gemessen an der Technisierung- rückschrittlich, also lohnintensiver, dann steigt oft sogar die Beeinflussungsmöglichkeit der Kosten. Im allgemeinen tragen aber neue Verfahren der technischen Weiterentwicklung Rechnung, so dass die Möglichkeit der Einflussnahme auf die Kosten abnehmen kann und die Belegschaft solche Umstellungen nur ungern sehen wird.³⁾ Da sich jedoch bis zum Zeitpunkt eines automatischen Arbeitsablaufes die Beeinflussbarkeit meist nur zwischen den Kostenarten verschiebt, nicht aber absolut sinkt, stehen Verfahrensänderungen keineswegs in allen Fällen den Interessen der Belegschaft entgegen. Ist schliesslich die Beeinflussbarkeit wesentlich abgesunken, dann muss ohnehin eine andere Beteiligungsform gefunden werden.

- q) Die Anreizwirkung zu Kostenunterschreitungen führt zu übertriebenen Einsparungen.⁴⁾

Diese Gefahr besteht durchaus, weshalb hier die Absonderung einzelner Kostenarten empfohlen wurde, bei denen die Einsparungen zu schädlichen Auswirkungen führen können, wie quali-

1) Ähnlich den "Methodenzuschüssen" im Bedeaux-System

2) Bender, K., a.a.O., S.34

3) Der Einwand von Bender, K., a.a.O., S.33 f., des Bestrebens der Stellenleiter zur Übertechnisierung kann nicht anerkannt werden.

4) Einwand aus der Praxis

tätsbestimmende Kosten oder Kosten des Unfallschutzes. Aber auch bei den übrigen Kostenarten vermag das Streben nach hohen Verbrauchsabweichungen zu negativen Auswirkungen zu führen, z.B. sofern Arbeitshilfsgeräte erst dann erneuert werden, wenn sie ihre Aufgabe schon seit geraumer Zeit nicht mehr zu erfüllen vermögen und schliesslich etwa körperliche Schäden der Arbeitenden verursachen. Gerade bei stossweise erneuerungsbedürftigen Kostengütern -einschliesslich der Instandhaltungen- liegt die Gefahr nahe, dass den augenblicklichen Einsparungen später wesentlich höhere Kostenüberschreitungen gegenüberstehen. Solche extremen Aufwandsvermeidungen werden jedoch eingedämmt erstens durch variierende Sätze des "Anteiles", soweit er mit wachsender Höhe der Einsparungen degressiv verläuft, und zweitens durch die Einführung der negativen Beteiligung. Allerdings müssen auch die indirekt durch Einsparungen bedingten Folgen in Form negativer Umlastungsbeträge den Stellen belastet werden, damit eine volle Verantwortlichkeit für Schäden aus überhöhten Einsparungen erreicht wird. Diesem Ziel kommt man noch näher, wenn besonders gefährdete Kostenarten wie die Instandhaltungen kontinuierlich abgerechnet werden (Abb.3, S.191), weil ja der "Anteil" von Kostenüberschreitungen stets geringer sein soll als der "Anteil" von Kostenunterschreitungen.

- r) Die Kostenhöhe muss im Zusammenhang mit der Qualität des Arbeitsresultates gesehen werden.¹⁾

Eine vollständige Leistungsmessung anhand der Verbrauchsabweichungen ist nur dort möglich, wo die Qualität des Arbeitsresultates quantifizierbar ist, etwa durch die Kontrolle der Qualitäts-Toleranzen und die Erfassung des Ausschusses. Durch Vervollkommnung der Kontrollmethoden in Verbindung mit statistischen Stichprobenverfahren ist heute jedoch die PKR selbst in qualitätsintensiven Fertigungen zu zuverlässigen Leistungsausagen fähig. Die Bedeutung der Qualitätsüberwachung wächst allerdings -selbst im Vergleich zur Akkordentlohnung- bei der Durchführung der PKR und überdies im Rahmen der PKR-Beteiligung.

1) Rodenstock, R. "Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer";
Einwand aus der Praxis.

Demgegenüber ist zuweilen die Erscheinung festzustellen, dass Kostenüberschreitungen unter Hinweis auf Qualitätsverbesserungen des Arbeitsergebnisses sanktioniert werden sollen. Auch hier ist die Erfassbarkeit der Qualitätsänderungen die unbedingte Voraussetzung zu einwandfreien Berichtigungen der Verbrauchsabweichungen. Wo die Qualitätsverbesserungen für eine Kostenbewertung unzugänglich sind und als "unsichtbarer" Erfolg auftreten, wird die Gutschriftsumlastung vornehmlich zu einer Ermessensfrage, die beachtliche Meinungsverschiedenheiten auslösen kann. Andererseits aber darf man den Qualitätsfaktor nicht aus der Beurteilung ausschliessen, denn aus dem Fertigungsvorgang heraus sind oft wesentliche Impulse zur Qualitätsgestaltung zu verzeichnen.

Insgesamt ist festzustellen, dass bei qualitätsbetonten Produktionsabläufen, in denen die Qualität nicht exakt messbar ist, die Erwägungen um die Einführung der PKR-Beteiligung besonders erschwert werden.

- s) Die Belegschaftsmitglieder streben zu den Kostenstellen mit den günstigsten Quotenaussichten.¹⁾

Es wurde bei der Besprechung der PKR-Beteiligung immer wieder betont, dass die Höhe der Quoten zwischen den einzelnen Stellen abgestimmt werden soll, was besonders durch das Verfahren II und den daraus abgeleiteten Verfahren gelingt. Dennoch werden sich einzelne Kostenstellen herausbilden mit besonders hohen Quoten, vielleicht weniger infolge grösserer Einsparungschancen als vielmehr infolge konstanter Mehrleistungen. Mit vereinzelt Anregungen zum Übertritt in aussichtsreichere Kostenstellen muss also gerechnet werden; jedoch ist durch die berufliche Gliederung der Kostenstellen einerseits und durch die Arbeitsplatzzuweisung andererseits eine Fluktuation zwischen den Stellen ausgeschlossen.

- t) Die Systematik der PKR ist zu kompliziert, um von allen Mitarbeitern verstanden zu werden.²⁾

Jede Beteiligungsbasis muss die Voraussetzung erfüllen, allen

1) Wille, F., a.a.O., S.100

2) Einwand aus der Praxis

Beteiligten in den rechnerischen und sachlichen Zusammenhängen verständlich zu sein. Sicherlich wird es im Vergleich zu anderen Beteiligungsbasen besonders schwer sein, die Systematik der PKR im Betrieb zu verbreiten. Aber sowohl Schulungsvorträge als auch das Interesse an der Beteiligungsbasis können ein allgemeines Verständnis erwarten lassen. Nachteilig bleibt es allerdings immer, dass der einzelne die Errechnung der Verbrauchsabweichungen nicht konkret nachprüfen kann, sondern der Stellenleiter stellvertretend für alle Stellenmitglieder seine Anerkennung geben muss, jedoch unterscheidet sich die PKR-Beteiligung damit keineswegs von anderen Beteiligungsformen. Im Gegenteil, der einzelne kann sich hier eher einen empirischen Überblick über die Richtigkeit des ausgewiesenen Erfolges verschaffen als bei Verwendung einer globalen Basis.

- u) "Der Arbeiter verbleibt damit im Gefühl der Abhängigkeit, in diesem Falle von Plandaten,... und wird zum Objekt eines ihn umgebenden Rechenwerkes."¹⁾

Bereits eben wurde darauf hingewiesen, dass die Verbindung des einzelnen zur Beteiligungsbasis bei Beteiligungen von gesamtbetrieblichen Grössen auch im Hinblick auf die rechentechnische Durchsichtigkeit weitaus lockerer ist als bei der PKR-Beteiligung. Die ebenfalls aus vielerlei Komponenten zusammengetragenen Gesamtgrössen sind nicht weniger das Resultat eines Rechenwerkes. Infolge der Lokalisierung und Normalisierung, aber auch infolge der Flexibilität des Leistungsausdrucks der Verbrauchsabweichungen muss selbstverständlich der rechnerische Bereich der PKR-Beteiligung besonders ausgeprägt sein, namentlich im Vergleich zu anderen Formen der Leistungsbeteiligung. Dafür vermag aber der Soll-Ist-Vergleich auch in umfassendster Weise die individuellen Leistungseinflüsse spürbar auszuweisen. Der einzelne steht zwar in Bezug auf die Höhe der Beteiligungsquoten in Abhängigkeit des Zahlenwerkes der PKR, dieses aber wurde immerhin durch objektive Datenplaner aufgestellt. Bei einer globalen Beteiligung erstreckt sich diese Abhängigkeit nicht nur ebenfalls auf die teils komplizierten Rechenvorgänge, sondern darüber hinaus auch auf den Leistungswillen aller übr-

1) Stöbe, F. "Die Ergebnisbeteiligung der Arbeitnehmer auf der Grundlage der individuellen Leistung", a.a.O. S. 718

gen Mitarbeiter, auf die Dispositionen der Unternehmensleitung, auf die Zufälligkeiten der Marktschwankungen und auf die Preisbewegungen, zum Teil sogar auf die Subjektivität der von der Unternehmensleitung zusammengesetzten Beteiligungsbasis

- v) Die PKR-Beteiligung entspricht dem Akkordlohn, lediglich die Ebene der Akkordierung ist verschoben.¹⁾

Dabei wird jedoch übersehen, dass nicht nur die Ebene, sondern ausserdem auch der Inhalt sowie das Ziel dieser "Akkordierung" -wenn man die Kostenvorgabe als solche bezeichnen will- nicht mit dem Akkordlohn übereinstimmt. Die Beteiligungsquoten fallen zusätzlich zum Zeit-, Akkord- oder Prämienlohn an und beziehen sich in erster Linie auf die wirtschaftlich-qualitative Leistung, nicht auf die quantitative Leistung. Die Beteiligung geht keineswegs primär von dem Ziel eines Mengenanspornes aus, sondern von dem Gedanken einer Beteiligung der Mitarbeiter an ihrem Arbeitserfolg, zumal sämtliche beeinflussbare Kostenarten gemessen und vergütet werden, nicht ausschliesslich die Lohneinsparungen. Die vorab gezahlten Löhne und Gehälter in ihrer tariflichen Festlegung werden unter gesamtwirtschaftlichem Aspekt als für die Lebenshaltung ausreichend angesehen, so dass die Mehrleistung zur Erzielung von Beteiligungsquoten nicht unter dem Druck der Existenzerhaltung steht, sondern -im Anklang an unternehmerische Entscheidungsfreiheit- eine Verdienststeigerung wahlweise angestrebt werden kann. Bei Überschreitung der Kostenvorgaben werden zwar negative Beteiligungsbeträge belastet, weil dann die dem Lohn gegenüberstehende Normalleistung nicht erbracht wurde, aber wenn niemals die Erzielung von Beteiligungsquoten angestrebt wird, wirken sich diese negativen Beträge direkt in keiner Weise aus, wie es bei deren Aufrechnung gegen spätere Kosteneinsparungen der Fall wäre.

In einem derart ungezwungenen Rahmen werden die Spannungen zwischen den einzelnen Mitarbeitern und Mitarbeitergruppen, die

1) Stöbe, F. "Die Ergebnisbeteiligung der Arbeitnehmer auf der Grundlage der individuellen Leistung", a.a.O., S. 713 ff.; - vgl. auch die dort zusammengetragene Kritik massgeblicher Autoren am Akkordlohn.

sich bei Akkordentlohnung ergeben können,¹⁾ nicht unmittelbar auftreten.²⁾ Wesentliche Voraussetzung der PKR-Beteiligung ist jedoch eine intensive Förderung der Gruppenverbindung, wie sie zwar immer ein äusserliches Charakteristikum der PKR-Organisation ist, aber dennoch zu ihrer generellen Verwirklichung einer aktiven Pflege bedarf. Nicht nur in Richtung einer internen, sondern auch einer externen Gruppenverbindung müssen diese Bestrebungen laufen, damit nicht ein neiderfülltes Konkurrenzsystem zwischen den Stellen Platz greift. Die Gefahr einer "Akkordschere" in Form ständiger Verknappung des Anspannungsgrades liegt allerdings in der PKR-Beteiligung vor. Bereits früher wurde darauf hingewiesen, dass zur Vermeidung dieses Vorwurfes besondere Vorsicht bei den Neuplanungen und periodenweisen Planüberholungen geboten ist. Will man die PKR-Beteiligung beibehalten, auch wenn die Beeinflussbarkeit der Kosten durch die Belegschaft infolge der zunehmenden Automatisierung wesentlich nachgelassen hat, dann müssen die Verbrauchsabweichungen bei der Quotenerrechnung entsprechend stärker gewichtet werden. Ob in diesem Grenzfall die Beibehaltung der PKR-Beteiligung überhaupt ratsam ist, wurde allerdings an früherer Stelle angezweifelt.³⁾

w) Die Beteiligungs-Abrechnung erfordert einen erheblichen Arbeitsaufwand.⁴⁾

Die Ermittlung der Verbrauchsabweichungen vollzieht sich unabhängig von dem Beteiligungsbereich, so dass die Beteiligungsabrechnung erst nach der Erstellung der Soll-Ist-Vergleiche einsetzt. Bis zu diesem Punkt war zwar eine gewisse Mehrbelastung der Kostenrechnungs-Abteilung festzustellen, demgegenüber aber stand zugleich der Vorteil einer fördernden Interessennahme an den Kostenermittlungen und -aufzeichnungen seitens der Belegschaft.⁵⁾ Die Aufschlüsselung und Ausschüttung der Einzelquoten ist mit einer Reihe von Rechenakten und Schreib-

1) Vgl. die Zitate bei Stöbe, F. "Die Ergebnisbeteiligung der Arbeitnehmer auf der Grundlage der individuellen Leistung", a.a.O., S. 714

2) Vgl. Benad, G. "Gruppe und Leistung", a.a.O., S. 160 f.

3) Vgl. S. 186 ff.

4) Wille, F., a.a.O., S. 100

5) Vgl. unter Punkt 413

arbeiten verbunden, namentlich wenn eines der Verfahren III bis VIII zur Anwendung kommt. "Der unmittelbare Zusammenhang zwischen persönlich erreichter Leistungssteigerung und daraus errechneter Leistungsbeteiligung ist aber insgesamt viel wirkungsvoller als der kleine Mehraufwand eines maschinell durchgeführten Rechenganges, der organisatorisch ohne weiteres in die sonstigen Arbeiten eingefügt werden kann."¹⁾ Selbst wenn eine rein maschinelle Erledigung nicht durchgeführt werden kann, lässt sich der Rechenaufwand in der PKR-Beteiligung vertreten, denn auch im Rahmen der übrigen Beteiligungsformen -sowohl mit gruppenbezogener als auch mit globaler Basis- ist die Aufschlüsselung und die Ausschüttung der Quoten mit einem analogen Rechenaufwand verbunden.

1) Fischer, G. "Partnerschaft im Betrieb", a.a.O., S. 102

54 Zusammenfassende Beurteilung

Die vorstehend aufgeführten kritischen Einwendungen gegen die Beteiligung auf der Grundlage der PKR sollten keineswegs grundsätzlich entkräftet, sondern nur in Abstimmung mit den im Verlaufe der Arbeit gewonnenen Erkenntnissen kommentiert werden. Keiner der Einwände darf unbesehen übergangen werden, denn es sind darin teils oberflächliche, teils ernsthafte Gefahren für eine optimale Beteiligungs-Durchführung enthalten. Bei der Beurteilung der PKR-Beteiligung müssen sie daher stets in Betracht gezogen werden, wenn auch weniger unter dem Aspekt einer negativen Belastung als im Hinblick auf eine diese Gefahren umgehende Gestaltung der PKR-Beteiligung. Dass sich diese Gefahren grösstenteils umgehen lassen, geht aus den jeweiligen Erläuterungen hervor.

Im Bereich der technischen Durchführung der PKR-Beteiligung bleiben allerdings zwei Fragen ohne eine generell befriedigende Antwort: Erstens die Genauigkeit und Einheitlichkeit der Sollvorgaben, zweitens das Ausmass der Kostenbeeinflussbarkeit. Die Zuverlässigkeit der Leistungsmessung anhand der PKR kann im Bewusstsein aller erwähnten Voraussetzungen und Einschränkungen theoretisch durchaus bejaht werden, ebenso wie das Vorhandensein einer ausreichenden Beeinflussbarkeit der Kosten,¹⁾ doch ist eine verbindliche Aussage nur aufgrund einer speziellen Untersuchung des konkreten Falles zu gewährleisten. Desgleichen kann auch die Höhe der durchschnittlich erzielbaren Kostenunterschreitungen zwar generell als weitaus deckungsfähig für die Untergrenze der Beteiligungsquoten bezeichnet werden,²⁾

- 1) Über den prozentualen Anteil der beeinflussbaren Kosten an den Gesamtkosten sind nur sehr vereinzelte Angaben zu finden. Nur mit Vorbehalt -infolge ihrer ausschliesslich die wichtigsten Kostenarten enthaltenden Einengung- sind die Grössen von 66% (Kampschulte, F. "Aus der Praxis der Erfolgsbeteiligung", a.a.O., S.100) und 55% (AGP-Mitteilungen Nr.5/1955) als typisch anzusehen, zumal ja auch der jeweilige Grad der Beeinflussbarkeit berücksichtigt werden müsste.
- 2) Auch hierfür liegen kaum Angaben aus der Praxis vor. In dem Beispiel bei Spiegelhalter, F. "Gewinnbeteiligung", a.a.O., S.17, werden 15% genannt, doch bezogen auf den Gesamtumsatz vor Einführung der PKR. Eigene Beobachtungen in der Praxis haben ergeben, dass der Anspannungsgrad meist so festgelegt ist, dass die Einsparungen um 5% der Sollkosten pendeln; unter der Voraussetzung eines 50%igen Lohnanteils an den Herstellkosten würde der ausschüttbare Beteiligungsbetrag dann maximal etwa 10% von den Grundeinkommen ausmachen.

doch sind ebenfalls hier Ausnahmen in der Praxis nicht ausgeschlossen. Es wurde in den vorstehenden Ausführungen an vielerlei Stellen auf entscheidende Kriterien eingegangen, unter deren Sicht einerseits die Kostenbestimmungsgründe und andererseits die Einzelheiten der PKR zu überprüfen sind, um die Aussichten für eine Durchführung der PKR-Beteiligung in der konkreten Situation erwägen zu können.

Obwohl diese Einschränkungen gegenüber einer Leistungsmessung anhand der Verbrauchsabweichungen im Soll-Ist-Vergleich bestehen und die Brauchbarkeit dieser Angabe von zahlreichen Voraussetzungen abhängig gemacht werden musste, wird die Verwendung der PKR als Beteiligungsbasis dennoch mit Nachdruck vertreten. Denn im Gegensatz zu sämtlichen anderen bekannten lokalisierten Leistungsmaßstäben vereinigen nur die Verbrauchsabweichungen alle die Vorteile in sich, einen umfassenden, anpassungsfähigen und analysierbaren Leistungsausdruck zu erbringen, zugleich aber auch das bisher höchstmögliche Mass an Genauigkeit in der personellen Leistungsmessung zu gewähren. "Wenn es vielleicht auch keine absolut gültigen Maßstäbe für eine mitunternehmerische Leistung gibt, so lässt sich zumindest aus dynamischen Leistungsabweichungen von Periode zu Periode ein Leistungszuwachs messen und vergüten."¹⁾ Kein anderer Leistungsausdruck zielt in gleicher Weise auf die Ausbildung eines "mitunternehmerischen Denkens"²⁾ wie die in der PKR ausgewiesenen Verbrauchsabweichungen. Dem steht allerdings die Kompliziertheit des Systems gegenüber, die nicht nur aus rechentechnischen Gründen stören mag, sondern auch wegen der nur mangelhaft gegebenen Überprüfbarkeit für die einzelnen Beteiligten. Dazu wird sehr treffend gesagt, dass "in einem technisch, sozial und in jeder Beziehung komplizierten Zivilisationszustand nicht zu erwarten ist, dass gerade diese organisatorische Frage mit einer Faustregel bewältigt werden kann."³⁾ Die in der PKR erzielbare Genauigkeit der Leistungsmessung ist einzig auf die "Kompliziert-

-
- 1) Spiegelhalter, F. "Leistungsgewinnbeteiligung und Risikogewinnbeteiligung in ihrer Problematik", a.a.O., S.46
 - 2) Dirks, G. "Grundzüge der Plankostenrechnung" in "Plankostenrechnung" Bericht der 1. Plankostentagung 1949, S.58
 - 3) Wolff, W. "Durch Plankosten zum leistungsgerechten Arbeitsentgelt" "Zeitschrift für Betriebswirtschaft" 1951, S.475

heit" des Systems zurückzuführen, so dass man zugunsten der Genauigkeit diesen Nachteil in Kauf nehmen muss. Der Förderung der Belegschaft auf ein Verständnis des rechnerischen Zusammenhanges kann man nur durch deren Unterweisung in die PKR-Systematik gerecht werden. Im übrigen ist die Belegschaft bei der Quotenerrechnung in keinem globalen Beteiligungssystem in dem Masse eingeschaltet wie bei der PKR-Beteiligung, da ja die Plankosten in Zusammenarbeit mit den Stellenleitern ermittelt werden und der die Beteiligungsbasis erbringende Soll-Ist-Vergleich allen Stellenmitgliedern zur Orientierung zugänglich gemacht werden kann, ohne damit das Geheimhaltungsprinzip der Unternehmensleitung zu gefährden.

Bei der Beurteilung der PKR-Beteiligung ist die wechselseitige Befruchtung von Kostenrechnung und Beteiligung besonders hervorzuheben. So können nicht nur auf der einen Seite die rechnerischen Grundlagen für die Beteiligung aus der PKR gewissermassen als Beiprodukt gewonnen werden, sondern andererseits wirkt sich die Beteiligung durch ein betontes Genauigkeitsstreben in der Kostenplanung und -erfassung positiv auf die PKR aus. Insbesondere erfährt aber auch der Kernpunkt der PKR, die intensive Auswertung des gewonnenen Zahlenmaterials in den Stellen der Kostenentstehung, mit der sich der Umfang dieses Kostenrechnungssystems überhaupt erst rechtfertigen lässt, eine wesentliche Förderung durch die PKR-Beteiligung, weil die Interessennahme an den einzelnen Aussagen der PKR-Bogen im wesentlichen erst durch deren Verwendung als Beteiligungsgrundlage begründet wird.¹⁾

Sehr vorteilhaft wirkt sich die mit der PKR verbundene organisatorische Betriebsaufteilung in Kostenstellen aus, denn darin sind sehr konkrete Möglichkeiten für die Intensivierung der Gruppenpflege zu sehen.²⁾ Mit der Festlegung scharf abgegrenzter Verantwortungsbereiche wird einerseits die organisatorische

1) Es sei denn, man hatte bereits vorher Meisterprämien anhand der Verbrauchsabweichungen bezahlt. Da die Gewährung solcher Meisterprämien stets mit dem Hinweis auf eine intensivere Auswertung der PKR-Bogen durch die Meister begründet wird, ist dieser Vorzug der PKR-Beteiligung besonders hervorzuheben. Ein Meister selbst gab folgende Stellungnahme. "Ich bin der Auffassung, dass die Meister, die nur die Plankostenzahlen erhalten, ohne durch Prämien finanziell interessiert zu werden, diese Plankostenabrechnung schnell in die Schublade legen." (Aretz, W., a.a.O., S.26)

2) Bornemann, E. "Gruppenarbeit im Betrieb", a.a.O., S.54; - Wolff, W. "Die Plankostenrechnung als Mittel der Betriebspsychologie", a.a.O., S.7 ff.

Voraussetzung für die Gruppenbildung gegeben, andererseits kann sich zwischen den Stellen ein förderlicher Wettbewerb entwickeln.¹⁾ Dadurch gehen von zwei Seiten anspornende Momente für eine positive Leistungsgestaltung aus, die wesentlich zur psychologischen und zur ökonomischen Fundierung dieses Beteiligungsverfahrens beitragen.²⁾ Und da in den Verbrauchsabweichungen in erster Linie die wirtschaftlichen Leistungen unternehmerischer Mitarbeit zum Ausdruck kommen, muss ein solcher Ansporn keineswegs zu einem quantitätsbetonten und überhasteten Arbeiten mit seinen die Konstitution der Arbeitenden wie die Qualität der Arbeitsergebnisse schädigenden Auswirkungen führen. Die bei jedem wirtschaftlichen Arbeitsvollzug unentbehrliche Leistungsbereitschaft wird in organischer Weise gefördert, indem die gruppenmässige Verschmelzung des einzelnen sowie die individuelle Teilhabe an den speziellen Tätigkeitserfolgen der Belegschaftsgruppen in ihrer Einwirkung auf die Gestaltung sämtlicher beeinflussbarer Kostenarten die beiden Säulen dieses Beteiligungsverfahrens sind. Sofern die Verbrauchsabweichungen aller Stellen des Fertigungsbereiches zusammengezogen werden, ist die Verbindung zwischen der individuellen Leistung und den Beteiligungsquoten zwar etwas verwischt, aber infolge der Ausschaltung von Einflüssen des Marktes und der übrigen Betriebsbereiche bleibt dennoch ein enger Zusammenhang bestehen, zumal wenn man die Leistungsverbundenheit aller Fertigungsstellen untereinander bedenkt.

Im Gegensatz zu den Globalbeteiligungen liegt eine unantastbare Zurechnungsgrundlage vor, indem die von der Kostenstelle eingesparten Kosten als Basis dienen. Weder wirken sich äussere Einflüsse des Marktes und falsche Dispositionen der Unternehmensleitung aus noch wird einer nivellierenden Vereinheitlichung der Quoten zwischen sämtlichen Belegschaftsangehörigen stattgegeben. Jede Mitarbeitergruppe kommt stets in den Genuss der sich aus ihren Kostenunterschreitungen ergebenden Beteiligungsbeträge, ohne dass die Anerkennung übernormaler Leistungen durch sonstige Einwirkungen gefährdet ist. Demgegenüber sind zwar auch nur dann Beteiligungsquoten zu erwarten, wenn die

1) v. Wiese, L., a.a.O., S. 303; vgl. S. 241

2) Vgl. auch Benad, G., a.a.O., S. 159 f.

Kosten unterschritten wurden, aber gerade für die besonders leistungsfreudigen Gruppen, welche das Rückgrat des Betriebes bilden, wird sich diese Isolierung des Leistungsausdrucks vorteilhaft auswirken.

ur eine von leistungsfremden Einflüssen unberührte Beteiligungsbasis gibt den Mitarbeitern die Genugtuung, die Beteiligungsbeträge aus sich selbst heraus erarbeitet zu haben. "Die Menschen in den Betrieben streben mehr und mehr dahin, dass sie den berechtigten Anspruch auf Grund ihrer persönlichen Leistung einer Gratifikation mit Geschenkcharakter...vorziehen."¹⁾ Demnach ist das unternehmerische Risiko sogar auf Wunsch der Belegschaft hin von den Beteiligungsbeträgen fernzuhalten. Trotz dieser Einseitigkeit bleiben aber die Mitarbeiter in materieller Verbindung mit dem gesamtbetrieblichen Geschehen, nämlich auf dem Wege über die Höhe des in der Fertigung vorgeschriebenen Beschäftigungsgrades -wodurch die Einsparungschancen berührt werden-, über informatorische Unterrichtung seitens der Unternehmensleitung, über die Marktsituation, über die freiwilligen Sozialleistungen, evtl. über eine globale Zusatzbeteiligung und nicht zuletzt über die Frage der Arbeitsplatzhaltung. Besonders aber sind die freiwilligen Sozialleistungen zu nennen, wie sie im Anschluss an die Leistungsbeteiligung durchaus eine wichtige Stellung einnehmen sollen,²⁾ denn darin bleibt weiterhin eine mit der Marktlage abstimmbare Belastung des Betriebes aufrechterhalten.

In Bezug auf die Beteiligungsquoten besteht die Möglichkeit der Anpassung an die Liquiditäts- und Erfolgssituation des Unternehmens allerdings nicht. Aber da einerseits seitens der Arbeitgeberschaft alle diejenigen betrieblichen Massnahmen als förderungswürdig bezeichnet werden, "welche die Arbeitnehmerschaft nach Massgabe ihrer Leistung am Leistungserfolg beteiligen und auf diese Weise die persönliche Leistung und die Produktivität der Werke zu steigern geeignet sind",³⁾ kann an-

-
- 1) Kienzle, H., Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1951, S. 499
 - 2) Neumayer, W. W. "Rechnungsmässige Mittel der Leistungserfassung" in "Leistungsbeteiligung und Miteigentum" Der Neue Betrieb Schriftenreihe Nr. 2, Tagungsbericht, S. 16; - Lipfert, H., a. a. O., S. 97
 - 3) Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, a. a. O., S. 43

dererseits nicht zugleich eine Verknüpfung solcher leistungsbezogener Quoten mit dem unternehmerischen Risiko im Hinblick auf Gewinn oder Verlust und Liquidität gefordert werden. Gerade in Zeiten einer angespannten Absatzlage sind Wirtschaftlichkeitssteigerungen im Produktionsvollzug besonders wertvoll. Auch in einer solchen Situation sind die aus Kostenunterschreitungen errechneten Quoten ein Ausdruck übernormaler wirtschaftlicher Leistungen der Belegschaft. Diese Quoten sind ebenso wie die Löhne unabhängig von einer Absatzstockung zu vergüten, weil sie andererseits auch von den Marktgewinnen unberührt bleiben. Schlimmstenfalls ist zwar tatsächlich in dem Beteiligungsvertrag ein Versprechen gegeben, das der Betrieb in einem äussersten Ernstfall nicht halten kann,¹⁾ aber selbst die Lohnvereinbarungen sind in diesem Sinne betriebsgefährdend. Wenn die Erhaltung der Arbeitsplätze ernsthaft in Frage steht, wird die Belegschaft in diesem Grenzfall sicherlich auf die Auszahlung der Quoten verzichten. Im übrigen aber ist es eine gerechte Folgerung aus dem Grundgedanken der Leistungsbeteiligung, dass die Leistungsverwertung am Markt nicht nur im positiven, sondern auch im negativen Sinne von der Belegschaft ferngehalten wird.

Da sich besonders in letzter Zeit mehr und mehr die Bestrebung geltend macht, dass beide Sozialpartner Wert legen auf leistungsäquivalente Zusatzvergütungen,²⁾ kann die Verwendung der PKR ausschliesslich für die Aufschlüsselung unter Heranziehung einer globalen Gesamtgrösse mit zahlreichen Beeinflussungen nicht genügen, sondern nur eine auch die PKR-Basis enthaltende Beteiligung. Nur damit wird man zugleich der psychologischen Forderung gerecht, eine jede Beteiligung auf die gemeinsame Leistung einer kleineren zusammenarbeitenden Gruppe zu beziehen.³⁾ In einem solchen Rahmen lässt sich dennoch die Idee einer verbindenden Leistungsgemeinschaft verwirklichen,⁴⁾ ob zwar mit einer

-
- 1) Coester, F. "Volkswirtschaftliche Grundfragen der Gewinnbeteiligung", a.a.O., S.16
 - 2) Friedrichs, H. "Neuere Tendenzen in der Ergebnisbeteiligung", a.a.O., S.65
 - 3) Bornemann, E. "Der Mensch als Partner im betrieblichen Leben", a.a.O., S.14
 - 4) Jenny, H., a.a.O., S.153

Isolierung der einzelnen Arbeitsgruppen das Zusammengehörigkeitsgefühl der betrieblichen Gemeinschaft nicht automatisch entwickelt wird¹⁾ wie möglicherweise im Falle globaler Gesamtbeteiligungen. Neben den vorhin dargelegten Verbindungen materieller Art zwischen dem einzelnen und der Marktsituation des Gesamtbetriebes, welche bereits in dieser Richtung hin positiv wirken, muss deshalb gerade bei Durchführung einer Leistungsbeteiligung die Aufgabe verfolgt werden, auf die ideelle Seite der gesamtbetrieblichen Abhängigkeit jedes einzelnen und jeder Gruppe besonders hinzuweisen. Diese Abhängigkeit erstreckt sich über den gegenseitigen Kontakt beim Arbeitsvollzug, die wechselseitige Leistungsunterstützung, die Gemeinschaft in einem Hause bis hin zu einer befristeten Schicksalsverbundenheit.

Wie jede soziale Massnahme ökonomisch fundiert sein muss, so ist auch die Erfolgsbeteiligung nicht von der Wirtschaftlichkeit zu trennen.²⁾ Nur wenn die Beteiligung der Belegschaft ständig "unter der Kontrolle der wirtschaftlichen Ratio gehalten wird",³⁾ können die volkswirtschaftlichen wie einzelbetrieblichen Forderungen, die Forderungen des Arbeitgebers und des Arbeitnehmers alle zugleich in weitestgehender Kombination erfüllt werden. Die grundsätzliche Bejahung der Leistungsbeteiligung muss jedoch soweit eingeschränkt werden, dass das Leistungsdenken in der Durchführung des Verfahrens nicht zu Übertreibungen geführt wird, die dem Ziel einer partnerschaftlichen Verschmelzung, wie aber auch der wirtschaftlichen und soziologischen Stabilität der Betriebe⁴⁾ unzutraglich sein können. Allein die universellere Zwecksetzung und der reine Wirtschaftlichkeitsausdruck der PKR -im Gegensatz zu den ausschliesslich auf eine Leistungsmessung abgestellten Masstäben- verbürgt noch nicht die Ausschaltung solcher Folgen bei Verwendung der PKR als Beteiligungsgrundlage. Erst eine ethische Verantwortungsgebundenheit in der Anwendungsform des Verfahrens qualifiziert dieses Beteiligungssystem als eine anzuerkennende Möglichkeit zur Verwirklichung des Beteiligungsgedankens.

- 1) Fischer, G., zitiert nach Kampschulte, F., "Mitdenken im Betrieb", Düsseldorf 1954, S. 29 f.
- 2) Fischer, G. "Sozial- und wirtschaftspolitische Fragen der Ertragsbeteiligung" in "Leistungssteigerung und Kostensenkung" Bericht vom 5. Deutschen Betriebswirtschaftler-Tag, Berlin 1952, S. 110
- 3) Coester, F. "Volkswirtschaftliche Auswirkungen der betrieblichen Partnerschaft", a.a.O., S. 67
- 4) Man bedenke z.B. auch, dass in der Praxis von einer "Managerkrankheit des Facharbeiters" gesprochen wird.

LITERATURVERZEICHNIS

a) Bücher und Broschüren

- Baumgartner, H.U. "Die Sozialpolitik der industriellen Unternehmung", Verlag Paul Haupt, Bern 1950
- Bayer, H. "Gewinnbeteiligung", Springer-Verlag, Wien 1952
- Bender, K. "Pretiale Betriebslenkung", Verlag Girardet, Essen 1951
- Beste, T. "Die kurzfristige Erfolgsrechnung", Glöckner-Verlag, Leipzig 1930
- Bonk, H. "Die modernen französischen Lohnsysteme und die Probleme ihrer Anwendung in den französischen Betrieben", Diss. masch., München 1951
- Cattepoel, D. "Sozialreise durch Deutschland", Econ-Verlag, Düsseldorf 1953
- Coester, F. "Volkswirtschaftliche Grundfragen der Gewinnbeteiligung", hrsg. vom Institut für Wirtschaftspolitik an der Universität Köln, 1952
- Council of Profit Sharing Industries "Profit Sharing Manual" Introduction, Ohio 1949
- Debatin, O. "Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer", Schriftenreihe des Presseausschusses Kammern/Verbände von Württemberg-Baden Heft 4, Stuttgart 1951
- Ellinger, T. "Rationalisierung durch Standardkostenrechnung" Poeschel-Verlag, Stuttgart 1954
- Fischer, G. "Mensch und Arbeit im Betrieb" 2. Aufl., Poeschel-Verlag, Stuttgart 1949
- "Neue Aufgaben des betrieblichen Rechnungswesens" Verlag Quelle und Meyer, Heidelberg 1949
- "Allgemeine Betriebswirtschaftslehre" 6. Aufl., Verlag Quelle und Meyer, Heidelberg 1952
- "Partnerschaft im Betrieb", Verlag Quelle und Meyer, Heidelberg 1955
- Frey, G. "Die besondere Problematik der Betriebsorganisatorischen Verwirklichung betrieblicher Partnerschaft", Diss. München 1955
- Friedrichs, H. "Ergebnisbeteiligung in der Praxis", Der Neue Betrieb Schriftenreihe Nr. 5, Archiv-Verlag Hoppenstedt, Essen 1956
- Friedrichs, H. u. Goossens, F. "Höhere Produktivität, steigende Einkommen" Der Neue Betrieb Schriftenreihe Nr. 3, Archiv-Verlag Hoppenstedt, Essen 1955

- Geck, A. "Soziale Betriebsführung" 2.Aufl., Verlag Girardet, Essen 1953
- Goossens, F. "Die Praxis der Lohnformen", 12.Beiheft zu "Mensch und Arbeit", Verlag Wilhelm Steinebach, München-Düsseldorf 1952
- Gottschalk, J. "Gewinnbeteiligung nach Dividende", Sozial-Archiv Schriftenreihe Nr.6, Archiv-Verlag Hoppenstedt, Essen 1955
- Greifzu, J. "Das neuzeitliche Rechnungswesen" 8.Aufl., Verlag Hammerich und Lesser, Hamburg 1952
- Günther, A. u. Prévôt, R. "Die Wohlfahrtseinrichtungen der Arbeitgeber in Deutschland und Frankreich" Schriften des Vereins für Sozialpolitik Nr. 114, Verlag Duncker und Humblot, Leipzig 1905
- Gross, H. "Manager von Morgen" 3.Aufl., Droste-Verlag, Düsseldorf 1950
- Gutenberg, E. "Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre", 1.Bd. "Die Produktion", Springer-Verlag, Berlin-Göttingen-Heidelberg 1951
- Heinz, A. "Ein neuer Weg", Verlag Aloys Henn, Ratingen 1949
- Hellinger, A. "Die Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer im Steuerrecht", Verlag Dr. Otto Schmidt, Köln 1954
- Hellwig, A. "Individuelle Leistungswertung" Heft 2 der Reihe "Aktuelle Betriebsfragen", Lutzeyers Fortsetzungswerke Frankfurt/M.-Bonn
- "Grundbedingungen einer individuellen Leistungswertung" Heft 5 ebenda
 - "Leistungswertung der Produktionskräfte", Heft 11/12 ebenda
 - "Leistungswertung der indirekten Fertigungskräfte" Heft 15 ebenda
 - "Leistungswertung der Verwaltungskräfte" Heft 19 ebenda
- Hennig, K.W. "Thomas Bata" Weidemann-Verlag, Hannover 1949
- Henzler, R. "Gewinnbeteiligung der Gefolgschaft", Brönnner-Verlag, Frankfurt/M. 1937
- Hepp, E. "Industrielle Leistungswertung und Leistungskontrolle durch planvolle Kostengestaltung" Diss.masch., München 1947
- Heyde, L. "Abriss der Sozialpolitik" 10.Aufl., Verlag Quelle und Meyer, Heidelberg 1953
- Hofer, N. "Wirtschaftlichkeitssteigerung durch Beteiligung der Meister an den Kosteneinsparungen ihres Verantwortungsbereiches", Dipl.-Arbeit masch., Nürnberg 1951
- Hohmann, E. "Produktivitätssteigerung durch Leistungsförderung der Lohngestaltung und betriebliches Vorschlagswesen", Verlag Der Industriemeister, Hamburg 1955

- Huppert, W. "Erfolgsbeteiligung der Arbeitnehmer" Heft Nr.19 der Schriftenreihe des Ifo-Instituts für Wirtschaftsforschung, Verlag Duncker und Humblot, Berlin-München 1953
- International Labour Office, "Payment by Results", Genf 1953
- Jenny, H. "Die Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer", Polygraphischer Verlag, Zürich-St.Gallen 1950
- Käfer, K. "Standardkostenrechnung", Poeschel-Verlag, Stuttgart 1955
- Kalveram, W. "Industriebetriebslehre", Gabler-Verlag, Wiesbaden 1948
- "Industrielles Rechnungswesen", Bd.III "Kostenrechnung", Gabler-Verlag, Wiesbaden 1950
- Kampschulte, F. "Mitdenken im Betrieb", hrsg. vom Institut für sozial-wirtschaftliche Betriebsberatung, Düsseldorf 1954
- Kampschulte, F. u.Völker, R. "Unternehmer, Mitarbeiter, Kapital", hrsg. vom Institut für sozial-wirtschaftliche Betriebsberatung, Düsseldorf 1955
- Keller, P. "Leistungs- und Arbeitsbewertung", Bund-Verlag, Köln 1950
- Kempermann, D. "Kostenrechnung auf der Grundlage von Plankosten in einem Unternehmen der Zellstoff- und Papierindustrie" Dipl.-Arbeit masch., Darmstadt 1955
- Kormann, B. "Die Gewinnbeteiligung (mit einem bibliographischen Anhang)", Dipl.-Arbeit masch., Heidelberg 1952
- Lehmann, M.R. "Planvolles Rechnen in Betrieb und Gruppe", Berlin 1937
- "Allgemeine Betriebswirtschaftslehre", 2.Aufl., Westkulturverlag Anton Hain, Meisenheim 1949
- "Industriekalkulation" 4.Aufl., Poeschel-Verlag, Stuttgart 1951
- "Leistungsmessung durch Wertschöpfungsrechnung", Verlag Girardet, Essen 1954
- Lippert, J. "Der Gewinnbeteiligungsgedanke und seine Grundlagen", Springer-Verlag, Berlin 1922
- Mann, A. "Aus der Praxis einer Ertragsbeteiligung", Heft 20 der Reihe "Aktuelle Betriebsfragen", Lutzeyers Fortsetzungswerke, Bonn-Frankfurt/M.
- Matz, A. "Plankostenrechnung", Übersetzung und Bearbeitung von F.J.Bohr, Gabler-Verlag, Wiesbaden 1954
- Mellerowicz, K. "Kosten und Kostenrechnung", Bd.II "Kostenrechnung", 2.Teil "Anwendung", Verlag Walter de Gruyter, Berlin-Leipzig 1936
- "Kosten und Kostenrechnung", Bd.I "Theorie der Kosten", 2.Aufl., Verlag Walter de Gruyter, Berlin 1951

- Michel, E. "Handbuch der Plankostenrechnung" 2.Aufl., Verlag Otto Elsner, Berlin 1941
- Momburg, M. "Leistungsmessung im Betriebe", Verlag Walter de Gruyter, Berlin 1939
- Müller, A. "Grundzüge der industriellen Kosten- und Leistungserfolgsrechnung", Westdeutscher Verlag, Köln-Opladen 1955
- Müller, H. "Standard- und Plankostenrechnung", Poeschel-Verlag, Stuttgart 1949
- Nowak, P. "Kostenrechnungssysteme in der Industrie", Westdeutscher Verlag, Köln-Opladen 1954
- Paasche, J. "Aus der Praxis der Arbeitsbewertung", Karl-Basch-Verlag, Kassel 1953
- Rodenstock, R. "Die Genauigkeit der Kostenrechnung industrieller Betriebe", Verlag Konrad Weinmayer, München 1950
- Rössle, K. "Allgemeine Betriebswirtschaftslehre", 2.Aufl., Süddeutscher Verlag, München 1951
- Rucker, A.W. "Steigende Produktivität, steigende Leistung, steigender Lohn", Droste-Verlag, Düsseldorf 1954
- Schmalenbach, E. "Pretiale Wirtschaftslenkung", Bd.2 "Pretiale Lenkung des Betriebes", Verlag Walter Dorn, Bremen-Horn 1948
- Schrewe, E. "Die Umgestaltung unserer Sozialordnung", Tewista-Verlag, Hannover 1950
- Schueler, E. "Vers une économie proportionnelle", Recueil Sirey, Paris 1947
- Selter, F. "Zusammenstellung der wichtigsten Lohn- und Ertragsbeteiligungsformen", VDI-Verlag, Berlin 1920
- Söllheim, F. "Taylor-System für Deutschland", Verlag R. Oldenbourg, München-Berlin 1922
- Spiegelhalter, F. "Gewinnbeteiligung", 9.Beiheft zu "Mensch und Arbeit", Verlag Wilhelm Steinebach, München-Düsseldorf 1951
- "Grundfragen der Leistungsbeteiligung und Sozialgestaltung im Betrieb", Der Neue Betrieb, Schriftenreihe Nr. 1, Archiv-Verlag Hoppenstedt, Essen 1952
- "Die Formen der Ergebnisbeteiligung" Sozialarchiv Schriftenreihe Nr.4, Verlag Hoppenstedt & Co., Darmstadt 1954
- Spindler, G.P. "Partnerschaft statt Klassenkampf", Kohlhammer-Verlag, Stuttgart 1954
- Steinmann, H. "Die Plankostenrechnung", Verlag Junker und Dünnhaupt, Berlin 1939
- Stöbe, F. "Die Ergebnisbeteiligung der Produktionspartner auf der Grundlage der betrieblichen Wertschöpfung" Diss. masch., Nürnberg 1953
- Vereinigte Glanzstoff-Fabriken AG., "Leistungsprämien", Wiesbaden 1955

- Volkswirtschaftliche Gesellschaft e.V. "Voraussetzungen und Wege zur Verwirklichung einer betrieblichen Gemeinschaft", Hamburg 1951
- Walther, A. "Einführung in die Wirtschaftslehre der Unternehmung", 1. Bd. "Der Betrieb", Verlag Schulthess, Zürich 1947
- Wendlandt, H. "Die Umsatz-, Gewinn- und Kapitalbeteiligung der Arbeitnehmer in Handel und Industrie", Springer-Verlag, Berlin 1922
- Wibbe, J. "Entwicklung, Verfahren und Probleme der Arbeitsbewertung", Carl-Hanser-Verlag, München 1953
- Wiese, L. "System der Allgemeinen Soziologie" 3. Aufl., Verlag Duncker und Humblot, Berlin 1955
- Wille, F. "Plan- und Standardkostenrechnung", Verlag Girardet, Essen 1952
- Wolter, A.M. "Das Rechnen mit fixen und proportionalen Kosten", Westdeutscher Verlag, Köln-Opladen 1948

(b) Aufsatzsammlungen und Tagungsberichte

- Arbeitsgemeinschaft Planungsrechnung e.V. (AGPLAN) "Planungsrechnung und Rationalisierung" Bericht der 3. Plankostentagung 1952, Gabler-Verlag, Wiesbaden 1953
- "Fortschritte in der Planungsrechnung" Bericht der 4. Plankostentagung 1954, Gabler-Verlag, Wiesbaden 1955
- Arbeitsgemeinschaft selbständiger Unternehmer "Partnerschaft - Mitunternehmertum - Gewinnbeteiligung", 4. Arbeitstagung am 9./10. Febr. 1951 in Königswinter, Frankfurt/M. 1951
- Arbeitskreis von Haus Schwalbach "Die Gruppe im Betrieb", Schwalbacher Blätter Nr. 22/23, 1954
- Der Neue Betrieb "Leistungsbeteiligung und Miteigentum" Tagungsbericht der Grundsatzausschuss-Sitzung am 16. Juli 1952 in Düsseldorf, Der Neue Betrieb Schriftenreihe Nr. 2, Verlag Hoppenstedt & Co., Darmstadt 1952
- Der Volkswirt "Sozialpolitik im Betrieb", Beilage zu Nr. 35/1953
- Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft "Leistungssteigerung - Kostensenkung" Bericht des 5. Deutschen Betriebswirtschaftler-Tages, Berlin 1952
- Institut für Industriewirtschaft "Plankostenrechnung" Bericht der 1. Plankostentagung 1949, hrsg. von W. Kalveram und G. Müller, Gabler-Verlag, Wiesbaden 1949
- Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Sonderheft "Plankosten", Bericht der 2. Plankostentagung 1950, Gabler-Verlag, Wiesbaden 1950
- , Sonderheft "Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer", Gabler-Verlag, Wiesbaden 1951

c) Einzelaufsätze

- Aretz, W. "Prämien für betriebliche Führungskräfte in der Produktion" REFA-Nachrichten 1954, S.25
- Arndt, E. "Probleme der Lohnpolitik" Gewerkschaftliche Monatshefte 1953, S.6
- Auler, W. "Leistungssteigerung durch neuzeitliche Kostenkontrolle" Zeitschrift für Organisation 1935, S.45
- "Die Plankostenrechnung in den Bereichen der Beschaffung und des Absatzes der industriellen Unternehmung" Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 1951, S.411
- v.Beckerath, P.G. "Prämienlöhne im Dienste der Leistungssteigerung" Der Arbeitgeber Nr.2/1949, S.10
- Benad, G. "Gruppe und Leistung" Soziale Welt 1953, S.156
- Bennecke, O. "Ein Prämiensystem für technisch-kaufmännische Angestellte" Die Aussprache Nr.2/1951, S.4
- Beste, T. "Was ist Leistung in der Betriebswirtschaftslehre" Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung 1944, S.1
- "Der Leistungslohn" Heft 16 der Arbeitsgemeinschaft für Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen, S.29
- Bonk, H. "Die Rentabilität in der Theorie des Salaire Proportionnel" Mensch und Arbeit 1952, S.33
- Bornemann, E. "Gruppenarbeit im Betrieb" REFA-Nachrichten 1953, S.49
- "Die Leistungsbereitschaft der Gruppe" Zentralblatt für Arbeitswissenschaft 1954, S.186
- Bramesfeld, E. "Die Objektivität refamässig ermittelter Vorgabezeiten" REFA-Nachrichten 1956, S.1
- Bussman, F.K. "Zur Frage der Gewinnbeteiligung" Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 1950, S.418
- Coester, F. "Die Gewinnbeteiligung als ordnungspolitisches Problem" Wirtschaftspolitische Chronik Heft 1/1953, S.52
- Daw, I.W. "Erfolgsbeteiligung ist kein Allheilmittel" AGP-Mitteilungen Nr. 11/1955, S.1
- Debatin, O. "Sozialer Fortschritt? Kritische Bemerkungen zur Beteiligungsfrage" Sozialer Fortschritt 1953, S.8
- Deist, H. "Gewerkschaften und Gewinnbeteiligung" Bergbau und Wirtschaft 1952, S.203
- Diercks, H. u. Petzold, F. "Betriebsüberwachung durch Plankostenrechnung" Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung 1951, S.490
- Dirks, G. "Welche psychologischen Möglichkeiten liegen in der Plankostenrechnung?" FORFA-Briefe 1955, S.99
- Dittberner, E. "Das Leistungsgradschätzen bei Zeitstudien im Büro" Das rationelle Büro 1956, S.105

- Fischer, G. "Lohngerechtigkeit im Betrieb" Mensch und Arbeit 1951, S.129
- "Das Problem des Lohnes und der Erfolgsbeteiligung" Inter-europäische Konferenz für sozialen Frieden, Bulletin Nr. 1, Tagungsprotokoll, Düsseldorf 1952, S.23
 - "Formen der Gewinnbeteiligung und ihre Problematik" Mensch und Arbeit 1952, S.1
 - "Formen der Gewinnbeteiligung in USA" Mensch und Arbeit 1952, S.59
 - "Erfolgsbeteiligung statt Gewinnbeteiligung" Mensch und Arbeit 1952, S.230
 - "Die geistigen Grundlagen der betrieblichen Partnerschaft" Mensch und Arbeit 1953, S.2
 - "Betriebliche Partnerschaft und Erfolgsbeteiligung" Mensch und Arbeit 1955, S.137
 - "Partnerschaft und Erfolgsbeteiligung in Handelsbetrieben" Mensch und Arbeit 1955, S.177
- Frey, G. "Ergebnis-Beteiligung durch Ersparnisprämien" Mensch und Arbeit 1954, S.79
- Friedrichs, H. "Neuere Tendenzen in der Ergebnisbeteiligung" Sozialer Fortschritt 1953, S.64
- "Kritik des Profit Sharing" Sozialer Fortschritt 1953, S.196
 - "Die Ergebnisrechnung mit Planwerten" Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1955, S.241
- Früstick, C.H. "Gewinnbeteiligung und Investmentgedanke" Mensch und Arbeit 1952, S.215
- Fuchs, J. "Die Plankostenrechnung" Taschenbuch für Betriebswirte 1954, S.295
- Gabriel, S.L. "Zur Verteilung der Produktivitätsgewinne" Der Arbeitgeber Heft 20/1951, S.23
- Gaugler, E. "Probleme der Einzel- und Gruppenentlohnung" Mensch und Arbeit 1953, S.53
- "Zur Eigentumsbildung des Arbeitnehmers" Mensch und Arbeit 1954, S.14
 - "Leistungsbeurteilung und Leistungs-beteiligung im Einzelhandel" Mensch und Arbeit 1955, S.71
- Goossens, F. "Lohnformen im Wandel" Mensch und Arbeit 1952 S. 193
- "Grundlagen der Anreiz- und Gewinnbeteiligungspläne in den USA" Mensch und Arbeit 1953, S.227, und 1954, S.8, S.42, S.73, S.142, S.162
- Graack, E. "Die Gewinnbeteiligung" Zentralblatt für Arbeitswissenschaft 1949, S.135
- Gross, H. "Leistungssteigerung durch Kostenkontrolle in den USA" Der Betrieb 1951, S.489
- Haase, K. "Versuch einer gerechten Leistungsbewertung" Werkstatt und Betrieb 1940, S.27

- Hain, W. "Wirkungen des Lohnes auf Produktivitätssteigerungen" Zentralblatt für Arbeitswissenschaft 1954, S.38
- "Verbesserung der wirtschaftlichen Leistungskraft durch Ertragsbeteiligung" AGP-Mitteilungen Nr. 1/1954
 - "Die sozialwirtschaftliche Bedeutung der Ertragsbeteiligung" Zentralblatt für Arbeitswissenschaft 1954, S.195
 - "Zur Gestaltung einer leistungsabhängigen Belohnung" Mensch und Arbeit 1955, S.106
 - "Stufenweise Einführung der betrieblichen Partnerschaft" AGP-Mitteilungen Nr. 6/1955
 - "Praktische Einführung in die Mitarbeiterbeteiligung am Gemeinschaftsertrag" AGP-Mitteilungen Nr. 2/1956
- Hartmann, R.S. "Die menschliche Person als Ausgangspunkt sozialer Erfindungen" Sozialer Fortschritt 1952, S.181
- "Theoretische Grundlagen der Gewinnbeteiligung" Mensch und Arbeit 1952, S.227
- Hax, K. "Die menschlichen Beziehungen im Betrieb als Gegenstand wissenschaftlicher Forschung" Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung 1950, S.390
- "Die betrieblichen Sozialleistungen" Bd.3 der Schriften der Gesellschaft für sozialen Fortschritt e.V., Berlin 1955
- Henzler, R. "Leistung und Lohn" in "Leistungswirtschaft" Festschrift für Fritz Schmid, hrsg. von Fr.Henzel, Berlin-Wien 1942, S.88
- "Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer" Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1951, S.257
- Herrmann, B. "Risiko und Leistung in der betrieblichen Partnerschaft" Mensch und Arbeit 1953, S.102
- Hockstein-Rasch, A. "Gewinnbeteiligungspraxis in Deutschland" Veröffentlichung der Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft Nr. AB/D1/13.12.1950
- Hofer, N. "Möglichkeiten und Grenzen der Plankostenrechnung" Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1956, S.39
- Hubbuck, K. "Gewinnbeteiligung der Belegschaft und Kostenrechnung" Graphische Woche 1953, S.641
- Huppert, W. "Das Miteigentum der Arbeitnehmer in der Diskussion" Der Arbeitgeber 1955, S. 242
- Jakobi, F. "Leistungsvergütung und Partnerschaft" in "Mensch und Betrieb" Bericht der 1.Nürnberger Sozialwissenschaftlichen Woche 1951, S.99
- Kalveram, W. "Grundsätzliche Fragen zur Gewinnbeteiligung" Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1951, S.317
- Kampschulte, F. "Leistungsgerechte Ertragsbeteiligung" Zentralblatt für Arbeitswissenschaft 1951, S.161
- "Zur Frage der Ertragsbeteiligung" Der Arbeitgeber Nr. 16/1951, S.32
 - "Leistungsgerechte Ertragsbeteiligung in der Praxis durch Planungsrechnung" Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1951, S.578

- "Die Schlüsselfrage bei der Ertragsbeteiligung" Der Arbeitgeber 1952, S. 118
- "Ertragsbeteiligung bei den Melitta-Werken" Der Arbeitgeber 1952, S. 760
- "Arbeitspartner und Gewinnpartner" Mensch und Arbeit 1954, S. 36
- "Aus der Praxis der Erfolgsbeteiligung" Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1955, S. 98
- "Erfahrungen aus der Praxis der Erfolgsbeteiligung" Der Arbeitgeber 1956, S. 33
- Kampschulte, F. u. Spiegelhalter F. "Risikofreie Ergebnisbeteiligung?" Der Arbeitgeber 1954, S. 803
- Kartzke, K. "Formen der Gewinnbeteiligung in den Vereinigten Staaten" Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1951, S. 310
- Kellner, W. "Warum keine Gewinnbeteiligung?" Der Arbeitgeber Nr. 17/1951, S. 24
- "Abhängigkeit der Leistung von den menschlichen Beziehungen im Betrieb" Zentralblatt für Arbeitswissenschaft 1954, S. 197
- Kilger, W. "Die Verteilung der Abweichungen auf die Kostenträger innerhalb der Plankostenrechnung" Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1952, S. 503
- Klinger, K. "Zum Problem der Leistungsmessung des Einkaufs im Industriebetrieb" Neue Betriebswirtschaft 1955, S. 64
- Knayer, M. "Gibt es gerechte Prämien?" Mensch und Arbeit 1952, S. 17
- "Gewinn- und Ertragsbeteiligung in Frankreich" Soziale Beziehungen in der Industrie Heft 6/1952, S. 38
- Kolbinger, J. "Das menschliche Leistungs- und Entlohnungsproblem im Lichte herrschender Leistungslehren" Der österreichische Betriebswirt 1955, S. 103
- Kossmann, B. "Kontrolle der Leistungsmenge in Bankbetrieben" Der Betrieb 1949, S. 160
- Krebs, F. "Aussagekraft und Grenzen der Plankostenrechnung" Der Betrieb 1952, S. 475 und S. 683
- Linder, W. "Der Verhältnislohn" Veröffentlichungen von H.G. Stökar Nr. 704, Zürich 1951
- Lipfert, H. "Die Ersparnisbeteiligung" Zentralblatt für Arbeitswissenschaft 1952, S. 97
- v. Loesch, A. "Quellen der Gewinnbeteiligung" Gewerkschaftliche Monatshefte 1955, S. 484
- Lohmann, E. "Die Leistungskontrolle im Büro" Der Betrieb 1950, S. 361
- "Leistungsbewertung in Verwaltungsbetrieben" Mensch und Arbeit 1953, S. 198

- MacLean of Coll, C.D. "Ergebnis- und Kapitalbeteiligung der Arbeitnehmer" Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1953, S.212
- Marx, A. "Die betriebliche Planung" Neue Betriebswirtschaft 1952, S.7
- Maucher, H. "Abwertung des Normalleistungsbegriffes?" Zentralblatt für Arbeitswissenschaft 1952, S.100
- "Die Kleine Rationalisierung im Spannungsfeld der betrieblichen Lohngestaltung" Soziale Beziehungen in der Industrie 1953, S.89
- Metzner, A. "Die Bedeutung des betrieblichen Rechnungswesens für den Ausgleich sozialer Gegensätze" Der Arbeitgeber 1955, S.589
- Molitor, E. "Gewinnbeteiligung" Blattei-Handbuch Rechts- und Wirtschaftspraxis D.11. Gewinnbeteiligung 1.1950
- Müller, G. "Leistung und Gewinnbeteiligung" Frankfurter Allgemeine Zeitung v.27.Nov.1951, S.5
- v.Nell-Breuning, O. "Der Mensch im Betrieb" Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1950, S.257
- "Eigentumsbildung in Arbeiterhand" Der Arbeitgeber 1955, S.526
- Neumayer, W.W. "Neue Wege des Budgetwesens und der Selbstverwaltung in einer Metallwarenfabrik" Mitteilungen des Internationalen Rationalisierungs-Institutes (IRI), Febr. 1953, S.26
- "Plankostenrechnung auch im Mittel- und Kleinbetrieb" Zeitschrift für Organisation 1934, S.421
- "Warum Plankosten-Rechnung im Industriebetrieb?" Zeitschrift für Organisation 1935, S.147
- "Neuzeitliche Kostenrechnung auf Grund "beweglicher" Kostenpläne" Deutsche Bergwerks-Zeitung v.28.Aug. und 5.Sept. 1937
- "Direkt-Gewinnbeteiligung durch Leistungslohn und Plankostenrechnung" Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1951, S. 269
- "Voll-flexible Plankostenrechnung zur Lösung der Kostenrechnungs- und Gewinnbeteiligungs-Probleme" Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1951, S.397
- "Obligatorische Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer in Columbien, Ecuador und Peru" Der Betrieb 1951, S.386
- "Vollkommenheitsgrade der Plankostenrechnung" Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1951, S.589
- "Plankosten-Rechnung, ein Weg zur Konsolidierung der Partnerschafts- und Gewinnbeteiligungsbestrebungen" Wirtschafts- und Sozialpolitik, Sondernummer v.5.5.1952
- "Aussagekraft und Grenzen der Plankostenrechnung" Der Betrieb 1952, S.577 und S.742
- Nipperdey, H.C. "Beteiligung des Arbeitnehmers am Unternehmen" Blattei-Handbuch Rechts- und Wirtschaftspraxis D.11. Mitunternehmerschaft des Arbeitnehmers 1.1953

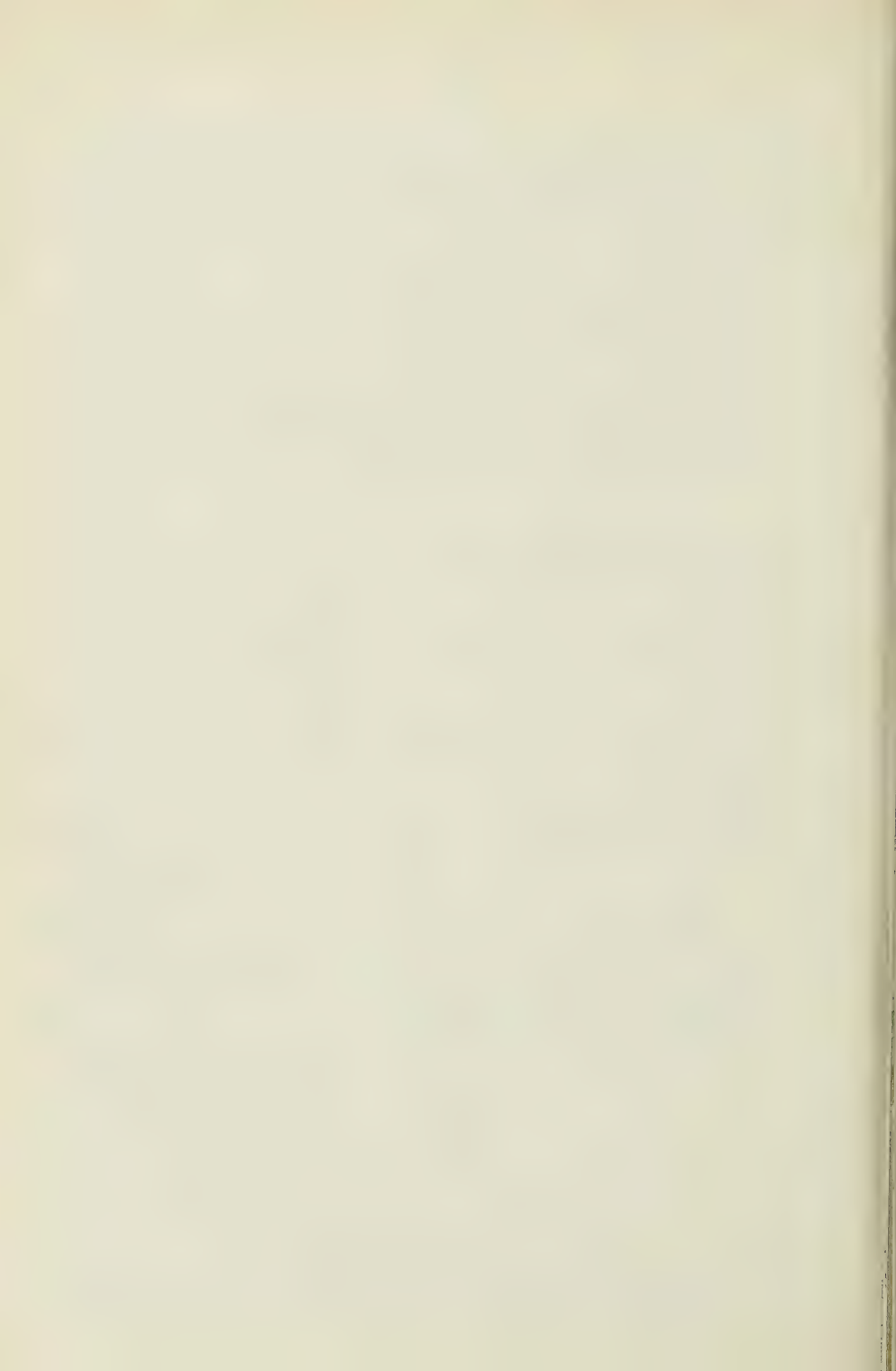
- Ottel, F. "Gerechter Lohn oder Gewinnbeteiligung?" Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1952, S.401
- Patterson, F.K. "Die Abweichungen innerhalb der Plankostenrechnung und ihre Verteilung auf die Kostenträger" Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1955, S.357
- Pehl, C. "Zur Problematik von Produktivitätslöhnen" Mitteilungen des wirtschaftswissenschaftlichen Institutes der Gewerkschaften 1952, S.174
- Peupolmann, H.W. "Miteigentum und Gewinnbeteiligung" Bergbau und Wirtschaft 1953, S.303
- Prënnig, K. "Prämienlohn, ein Mittel zur Steigerung der Produktivität" Der Industriemeister 1954, S.115
- Pietsch, M. "Erfolg durch Prämien" Zeitschrift für Organisation 1956, S.1
- Plaut, H.G. "Die Plankostenrechnung in der Praxis des Betriebes" Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1951, S.531
-"Die Grenz-Plankostenrechnung" Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1953, S.347 und S.402
- Poom, E. "Das Leistungsprinzip in der marxistischen Theorie und in der sowjetischen Praxis" Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung 1954, S.1 und S.72
- Potthoff, E. "Gewinnbeteiligung und gesamtwirtschaftlicher Haushalt" Sozialer Fortschritt 1952, S.9 und S.62
- Rodenstock, R. "Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer" Vortrag auf der Tagung der Hochschullehrer der Betriebswirtschaftslehre in München am 5. Juni 1952, Manuskript
- Rohrbeck, -. "Eine neuartige Beteiligung der Arbeiter am Ertrag ihrer Arbeit (der Berkenkopf-Fels-Plan)" Recht der Arbeit 1950, S.268
- Rosenkranz, R. "Individuelle Leistungsentlohnung" Das rationelle Büro 1954, S.280
- Runtsch, A. "Gliederung der Kostenarten zur Erleichterung der Gemeinkostenbeurteilung" Der Betrieb 1952, S.993
- Schmalenbach, E. "Die monatliche Gewinnrechnung" in "Beiträge zur Theorie und Praxis der monatlichen Erfolgsrechnung in Wirtschaftsbetrieben", hrsg. vom Verband Deutscher Diplom-Kaufleute, Leipzig 1928
- Schueller, E. "Der proportionelle Lohn" Mensch und Arbeit 1952, S. 161
- Schuler, E. "Jede Arbeitsgruppe verwaltet sich selbst" Mensch und Arbeit 1951, S.8
- Shelton, F.E. "Anwendung der Qualitätskontrolle auf Büroarbeit" Soziale Beziehungen im Betrieb Heft 5/1951, S.4
- Slanina, E.W. "Der Rucker-Plan" Veröffentlichung der Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft AA1/31.5.1951
-"Der Scanlon-Plan" Veröffentlichung der Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft AA2/31 5.1951

- "Mitarbeiter-Beteiligung im Rahmen einer kurzfristigen
Lagen-Vergleichsrechnung" Zeitschrift für Betriebswirt-
schaft 1955, S. 511
- Spiegelhalter, F. "Die Gewinnbeteiligung und das Gesamtwohl"
Sozialer Fortschritt 1952, S. 31
- "Eigentumsbildung contra Miteigentum" Der Arbeitgeber
1956, S. 37
- "Lohnpolitik und Lohnquote" Die Aussprache 1956, S. 40
- Stender, B. "Unfallverhütung durch Prämien" FORFA-Briefe
1956, S. 125
- Stöbe, F. "Die Ergebnisbeteiligung der Arbeitnehmer auf der
Grundlage der individuellen Leistung" Zeitschrift für
Betriebswirtschaft 1953, S. 713
- Strickrodt, G. "Finanzverantwortung und betriebliche Part-
nerschaft" Der Volkswirt Nr. 23/1956, S. 11
- Sweerts-Spork, P. "Ungelöste Fragen des Miteigentums" Der
Volkswirt Nr. 42/1955, S. 11
- Tiggies, H. "Betriebsüberwachung durch Plankostenrechnung"
Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung 1951,
S. 193
- Tuchtfeldt, E. "Zur Problematik der Gewinnbeteiligung" Ge-
werkschaftliche Monatshefte 1950, S. 259
- "Gewinnbeteiligungs-Experimente in Deutschland" Gewerk-
schaftliche Monatshefte 1952, S. 142
- Völker, R. "Aus der Praxis der Persönlichkeitsbewertung bei
der Erfolgsbeteiligung" Mensch und Arbeit 1955, S. 149
- Walther, A. "Bürokratische oder pretiale Wirtschaftsführung"
Die Unternehmung 1948, S. 174
- Wasserroth, W. "Fragwürdige Rationalisierung, ein Beitrag zu
den Sparprämien für Abteilungsleiter" Das rationelle
Büro 1955, S. 477
- West, P. "Betriebsgrösse und Moral" Frankfurter Allgemeine
Zeitung v. 5. Jan. 1956
- Wistinghausen, J. "Leitgedanken für die Praxis" in Loseblatt-
sammlung "Soziale Betriebspraxis", Gruppe XIV "Ergebnis-
beteiligung"
- Wolff, W. "Durch Plankosten zum leistungsgerechten Arbeits-
entgelt" Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1951, S. 467
- "Möglichkeiten und Grenzen der Gewinnbeteiligung" Gewerk-
schaftliche Monatshefte 1951, S. 673
- "Die Plankostenrechnung als Mittel der Betriebspsycholo-
gie" Neue Betriebswirtschaft 1953, S. 7
- Wurm, F. "Die Verteilung des Betriebsergebnisses" Mensch und
Arbeit 1950, S. 172
- Zimmerer, C. "Kostenplanung im Betrieb" Zeitschrift für Be-
triebswirtschaft 1955, S. 371
- v. Zwiedineck-Südenhorst, O. "Gewinnbeteiligung" im Handwör-
terbuch der Staatswissenschaften 4. Aufl., Jena 1927,
4. Bd., S. 1150

- o. V. "Co-partnership to-day" hrsg. von The Advisory Committee on policy and political education, 1946
- o. V. "Grundlagen für Lohnanreizsysteme" Mensch und Arbeit 1950, S.261
- o. V. "Gewinnbeteiligung in den USA" Der Arbeitgeber 1951, Heft 12, S.17 und Heft 14, S.39
- o. V. "Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer im Ausland" Der Betriebsberater 1951, S.223
- o. V. "Gruppenarbeit im Betrieb" Deutsche Zeitung und Wirtschaftszeitung v.18.März 1953
- o. V. "Die Produktivitätsprämie der Glanzstoff-Courtaulds GmbH., Köln" Der Neue Betrieb Heft 5/1955, S.6
- o. V. "Die betriebliche Solidarität und die Gewerkschaften" Der Fortschritt v.29.Sept.1955

d) Sonstige Veröffentlichungen

- Arbeitsgemeinschaft Plankosten (jetzt AGPLAN), Merkblatt 1 und 2
- Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände "Zum Problem der Gewinnbeteiligung" Der Arbeitgeber Nr.13/1951, S.43
- Der Volkswirt Nr. 49/1955, S.5
- Entscheidungen des Reichsgerichtes in Zivilsachen 106.Bd., S. 275
- FORFA-Briefe 1956, S.50
- Frankfurter Allgemeine Zeitung v.8.Dez.1955
- Vorschlag für ein Partnerschaftsgesetz, Recht der Arbeit 1953 S. 380
- Urteil des Bundesarbeitsgerichtes, 2. Senat, vom 31.3.1955 - 2 AZR 49/53 -, in Hueck-Nipperdey-Dietz "Arbeitsrechtliche Praxis", Nr. 4 zu §4 TVG
- Firmenberichte über die Beteiligungsanwendung in:
Sozial-Archiv, Verlag Hoppenstedt & Co., Heppenheim/
Bergstr., Fachgebiete 1 und 5
AGP-Mitteilungen 1953 bis Juni 1956



LEBENS LAUF

Am 7. Dez. 1932 wurde ich als Sohn des Architekten Oberreichsbahnrat Theodor Hector und seiner Ehefrau Hildegard, geb. Zinkann, in Saarbrücken geboren. Ab Ostern 1939 besuchte ich die Volksschule in Saarbrücken, Seeheim/Bergstr., Wiesbaden, Ziegenhals/Oberschl. und München, ab September 1943 das Realgymnasium in München, Worms, Miesbach/Obb. und Darmstadt. Die Reifeprüfung legte ich am 11. März 1952 am Alten Realgymnasium in Darmstadt ab.

Mit dem Sommersemester 1952 begann ich das Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität in Frankfurt/M. und wechselte zu Beginn des Sommersemesters 1953 an die Universität in München.

Praktische Kenntnisse vermittelte mir die je mehrmonatige Tätigkeit bei der Süddeutschen Bank AG., Filiale Darmstadt, der Mielewerke AG., Geschäftsstelle Bremen, und der Roeder AG., Darmstadt.

Die Diplomprüfung für Kaufleute legte ich im Februar 1955 an der Universität in München ab. Nach einem darauf folgenden Semester an der Faculté de Droit in Paris kehrte ich zur Abfassung meiner Dissertation nach München zurück.

in the year 1871 when the first
... ..
... ..
... ..
... ..
... ..
... ..
... ..
... ..

... ..
... ..
... ..
... ..
... ..

... ..
... ..
... ..
... ..
... ..

... ..
... ..
... ..
... ..
... ..

